

وزارت کشور



سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور

معاونت امور شهرداری ها

دستور العمل تهیه، تصویب، اجرا و پایش  
برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری

آذر ماه ۱۴۰۱

## فهرست مطالب

۳	۱. مقدمه
۶	۲. الزامات قانونی
۶	۳. اهداف برنامه
۷	۴. ویژگی‌های برنامه
۸	۵. جایگاه برنامه در میان قوانین و اسناد توسعه
۹	۶. سطوح برنامه
۱۰	۶.۱. تدوین برنامه در سطح راهبردی
۱۰	۶.۱.۱. برنامه راهبردی شهر (سند چشم انداز بیست ساله شهر)
۱۹	۶.۱.۲. برنامه راهبردی شهرداری
۱۹	۶.۲. تدوین برنامه در سطح عملیاتی
۲۰	۷. مفاهیم پایه
۲۰	۷.۱. مفاهیم در سطوح برنامه
۲۵	۷.۲. مفاهیم مکمل
۲۷	۸. ساز و کار پیش بینی منابع مالی و درآمدها
۲۹	۸.۱. ملاحظات مهم در برآورد هزینه ها
۲۹	۹. نظام کدگذاری برنامه
۲۹	۹.۱. کدگذاری برنامه عملیاتی در اتصال با بودجه شهرداری
۳۴	۹.۲. موافقت نامه های بودجه ای
۳۴	۹.۳. تخصیص اعتبار
۳۴	۹.۴. درختواره های برنامه
۳۶	۱۰. نظام اولویت بندی
۳۸	۱۱. ارکان برنامه
۳۹	۱۱.۱. مراجع تصویب برنامه
۴۰	۱۱.۲. تهیه، بررسی و تأیید برنامه
۴۵	۱۲. پایش و بازنگری برنامه
۴۵	۱۲.۱. پایش و نظارت
۴۵	۱۲.۲. بازنگری
۴۶	۱۲.۳. الگوریتم پایش و بازنگری برنامه
۴۸	۱۲.۳.۱. الگوریتم ارزیابی و بازنگری برنامه سازمان ها و شرکت های تابعه
۴۹	۱۲.۳.۲. الگوریتم ارزیابی و بازنگری برنامه معاونت ها
۵۱	۱۲.۳.۳. الگوریتم ارزیابی و بازنگری برنامه مناطق
۵۳	۱۳. ساختار لایحه برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری
۵۴	۱۴. فرم های تدوین، تلفیق، پایش و بازنگری برنامه های راهبردی - عملیاتی حوزه های ستادی و مناطق
۵۴	۱۴.۱. فرم های تدوین برنامه
۸۱	۱۴.۲. فرم های تلفیق زیر برنامه ها
۸۴	۱۴.۳. فرم های پایش، ارزیابی و بازنگری برنامه

## ۱. مقدمه

امروزه حوزه برنامه ریزی در سازمان های شهری بویژه شهرداری ها تبدیل به پیشانی عملکردی آنها شده و با نگاه به جایگاه این حوزه در راهبردهای مدیریت این سازمان ها می توان به میزان پیشرفته بودن نظام مدیریت سازمانی و کارایی و اثربخشی آنها به قضاوت نشست. برنامه ریزی هم به عنوان یکی از اصول جدایی ناپذیر مدیریت کارآمد و پایدار و هم از منظر ضرورتی که برای بهینه سازی منابع مالی و انسانی محدود برای پاسخگویی مناسب به نیازهای نامحدود جوامع شهری دارد، جایگاه راهبردی در نظام مدیریت شهرها دارد. همچنین برنامه ریزی به لحاظ تأثیر مثبتی که بر نظم بخشی به فعالیت ها، هزینه کرها و افزایش بهره‌وری سازمانی و همچنین هدف مند نمودن بودجه برای تحقق اهدافی چون بهبود کیفیت خدمات شهری، تقویت زیرساخت های توسعه شهر دارد، نقش بسزایی در ارتقای کیفیت زندگی و در نهایت رضایت مندی شهروندان دارد.

با این حال موضوع برنامه ریزی و حوزه عمل آن در عرصه عمومی همواره با چالش هایی مفهومی، عملکردی و قلمرویی همراه بوده است به گونه ای که ضمن عدم توافق فراگیر بر سر مفهوم و ابعاد مختلف آن، همواره بر سر حوزه عملکردی و جغرافیایی آن نیز بحث و جدل وجود داشته است. در بسیاری از کشورهای توسعه یافته دنیا با شکل گیری نظام مدیریت شهری یکپارچه این چالش ها تا حد بسیار زیادی حل و فصل شده است اما در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران به دلیل مدیریت متفرق و واگرا در شهرها حوزه عمل برنامه ریزی، با توجه به عملکرد آن در یکپارچه سازی منابع، دستخوش نوسانات و تغییرات زیادی شده است به گونه ای که بعضاً نه تنها موثر و کارآ نبوده است بلکه با خنثی شدن اهداف و خروجی های مد نظر به ضد خودش تبدیل شده است. بخش عمده ای از این مشکلات ناشی از وجود سازمان های متعدد خدمات رسان شهری با برنامه و بودجه بخشی و برداشت سازمانی ناهماهنگ و عملکردهای جزیره ای در فرایند مدیریت مسائل شهری است و خاستگاه بخشی دیگر نیز برآمده از نظام متمرکز و از بالا به پایین در کنار فقدان جایگاه مناسب نهادهای محلی بویژه در حوزه اختیار برنامه ریزی بر مبنای نیازهای محلی است که منجر به تضعیف نهادهایی مانند شهرداری ها و بویژه نظامات برنامه ریزی در سطوح منطقه ای و شهری شده است.

تلاش هایی در سال های اخیر انجام شده تا با ارتقای جایگاه شهرداری ها در حوزه سیاست گذاری و تصمیم گیری، جریان برنامه ریزی درازمدت و میان مدت تقویت شده و حوزه برنامه ریزی در شهرداری ها از برنامه های یک ساله (بودجه نویسی سالیانه) همراه با افق های بلندمدت تر و تصویری دقیق تر از امکانات انسانی، اقتصادی و فنی شهر و شهرداری به تصویرسازی مطلوب از آینده و تدوین راهبردها و سیاست های مناسب برای دستیابی به چشم انداز مطلوب به منظور تحقق تمامی ظرفیت ها و پتانسیل های شهر پرداخته شود.

دستورالعمل حاضر بر اساس دستورالعمل قبلی (ابلاغی سال ۱۳۹۴ سازمان شهرداری ها و دهیاری ها) و پس از تکمیل و بروز رسانی و رفع ایرادها و نواقص آن، در واقع تلاشی است در راستای تقویت نظام برنامه ریزی نهادهای محلی بویژه شهرداری ها که با هدف ارائه یک چارچوب راهنما برای تهیه برنامه های بلندمدت و میان مدت در شهرداری ها تهیه و به شهرداری های سراسر کشور ابلاغ می شود. بنابراین با توجه به گذشت بیش از شش سال از ابلاغ دستورالعمل قبلی و درک برخی کاستی های ناشی از اجرای آن در شهرداری ها و همچنین ظهور برخی الگوواره های جدید برنامه ریزی بلند مدت و میان مدت که ضرورت بروز رسانی و تکمیل آن دستورالعمل را ضروری می سازد، دستورالعمل حاضر جایگزین « دستورالعمل تهیه، تصویب، اجرا و پایش برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر (برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری) » موضوع ابلاغیه شماره ۳۴۴۹۲ مورخ ۱۳۹۴/۰۸/۰۹ سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور می گردد و از تاریخ ابلاغ ملاک عمل خواهد بود.

رویکرد برنامه‌ریزی در دستورالعمل حاضر، رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری مشارکتی<sup>۱</sup> است. در رویکرد برنامه‌ریزی شهری مشارکتی تمامی فرایندهای تهیه برنامه با مشارکت حداکثری ذی‌نفعان و ذی‌نفعان انجام می‌شود.<sup>۲</sup> در این رویکرد که به **برنامه‌ریزی با مردم نه برای مردم** مشهور است<sup>۳</sup>، تلاش می‌شود تا با بکارگیری تکنیک‌های مختلف مانند ابزارهای برنامه‌ریزی ارتباطی توسط کارگزاران برنامه‌ریزی، نظرات و خواسته‌های عموم شهروندان در فرایندها، اسناد و خروجی‌های برنامه وارد شود.

از نظر روش‌شناسی، روش برنامه‌ریزی در دستورالعمل حاضر برنامه‌ریزی دارایی-مبنا است که در پیوند با رویکرد برنامه‌ریزی مشارکتی، به تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی توسعه شهر و شهرداری کمک می‌نماید. در این روش، مجموع دارایی‌های شهر، اعم از مادی و معنوی، اساس توسعه شهری قرار می‌گیرد. سه مشخصه مهم روش برنامه‌ریزی دارایی-مبنا عبارتند از: **ظرفیت‌سازی، فرایندگرایی و جامع‌نگری**<sup>۴</sup>. این رویکرد طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان و ذی‌نفعان برنامه‌ریزی از سطوح پایین، از محله تا شهر، و همچنین از بالا به پایین، مسئولان و کارشناسان برنامه‌ریزی، را در فرایند برنامه‌ریزی درگیر نموده و با مشورت آن‌ها نسبت به تدوین چشم‌انداز توسعه پایدار شهری مبتنی بر ظرفیت‌ها و محدودیت‌های اکولوژیکی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در سطح راهبردی و تعریف پروژه‌های مختلف اجرایی در سطح عملیاتی اقدام می‌کند. یکی از فواید مهم این شیوه برنامه‌ریزی درگیرکردن ساکنان محلات شهر در فرایند برنامه‌ریزی و افزایش سرمایه و اعتماد اجتماعی به عنوان مهمترین پشتوانه اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های توسعه شهری است. با استفاده از این فرایند، بیانیه چشم‌انداز شهری بر اساس چشم‌انداز تدوین شده در محلات و از تجمیع و به هم پیوستن چیدمان آن‌ها به دست می‌آید.

برنامه راهبردی دارای دو بخش برنامه بلندمدت (چشم‌انداز بیست ساله شهر) و میان‌مدت (برنامه‌های پنج ساله) می‌باشد که به‌عنوان راهنمای تهیه برنامه کوتاه‌مدت شهرداری (بودجه سالانه) مبنا قرار می‌گیرد. علاوه بر این‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی با در نظر گرفتن امکانات و ظرفیت‌های سازمان‌های شهری از جمله شهرداری‌ها سعی در تدوین و اجرایی نمودن برنامه بر مبنای امکانات و دارایی‌های موجود از یک‌سو و ظرفیت‌های بالقوه از سوی دیگر برای شکوفا کردن استعدادهای شهری دارد.

از نظر سطح، برنامه در دو سطح راهبردی (سطح شهر) و عملیاتی (سطح سازمان‌های مدیریت شهری) تهیه می‌شود. در سطح راهبردی، برنامه توسعه شهری پاسخی به نیاز مدیریت شهری در کشور در مورد تدوین برنامه‌های فراگیر با محتوای اقتصادی و اجتماعی و مشارکت‌محور است؛ به گونه‌ای که بتواند در کنار برنامه‌های توسعه کالبدی متداول در ایران، مانند برنامه (طرح) جامع - تفصیلی، که اغلب ناظر بر ساماندهی کاربری اراضی شهری است و سایر برنامه‌هایی که با هدف رفع بخشی از مسائل مبتلابه شهر مورد استفاده قرار می‌گیرند، در چارچوبی علمی، به آینده‌محتمل توسعه شهر به شکلی هدفمند و با اتکا به مشارکت همه بهره‌وران بپردازد. این راهنما با رعایت قوانین و آیین‌نامه‌های مورد عمل شهرداری‌ها و شوراهای تدوین شده و تلاش شده است تا با استفاده از ظرفیت‌های موجود در قانون، به‌ویژه موادی از قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای کشور از جمله بند ۳۲ ماده ۸۰، حداکثر هماهنگی بین شهرداری، شورا و سایر دستگاه‌های دولتی خدمات‌رسان شهری را در فرایند تهیه، تصویب، اجرا و نظارت برنامه راهبردی بوجود آورد.

<sup>۱</sup> . Participatory Strategic Planning for urban development

<sup>۲</sup> . معینی، محمد مهدی، ۱۴۰۱، تجارب فرایند برنامه‌ریزی شهری (از نظریه تا عمل)، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

<sup>۳</sup> پژوهان، موسی، ۱۴۰۱، برنامه‌ریزی میدانی محلی به مثابه عرصه‌های عمومی، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

<sup>۴</sup> . UNHABITAT, ۲۰۲۰, asset-based-approach-to-community-development-and-capacity-building handbook.

در نهایت، راهنمای حاضر تلاش دارد تا با فراهم آوردن یک چارچوب و خط مشی کلی از سلسله مراتب تهیه و تصویب تا اجرا و پایش برنامه در دو سطح راهبردی و عملیاتی، به شهرداری‌ها برای تدوین برنامه‌ای بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت بر اساس اقتضانات و شرایط محلی خودشان کمک نماید. بنابراین بدیهی است که راهنمای حاضر عمدتاً معطوف به تولید یک راهنمای ملی بوده است و هر شهرداری در این چارچوب بایستی بنا به ظرفیت‌ها، نیازها، امکانات و محدودیت‌های خود نسبت به تهیه برنامه در این چارچوب اقدام نماید. در این راستا پیش بینی منابع مالی، اولویت‌بندی پروژه‌ها، پایش و بازنگری برنامه نیز برای تحقق پذیری و تداوم برنامه ضروری است.

## ۲. الزامات قانونی

تدوین برنامه راهبردی شهر و شهرداری، که راهنمای حاضر نیز با استناد به آن‌ها تدوین شده است، دارای مبانی قانونی زیر است:

**الف) ماده (۱۵) قانون نوسازی و عمران شهری (مصوب ۱۳۴۷/۹/۷):** شهرداری‌های مشمول ماده ۲ این قانون، مکلفند با راهنمایی وزارت کشور، برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر را برای مدت پنج سال بر اساس نقشه جامع شهر و در صورتی که فاقد نقشه جامع باشند بر اساس احتیاجات ضروری شهر و با رعایت اولویت آن‌ها در حدود منابع مالی مقرر در این قانون و سایر امکانات مالی شهرداری تنظیم کرده و پس از تصویب انجمن شهر و تأیید وزارت کشور، طرح‌های مربوط را بر اساس آن اجرا کنند.

**ب) بند (۲) ماده (۸۰) قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران (مصوب ۱۳۷۵/۳/۱ با اصلاحات و الحاقات بعدی آن):** بررسی و شناخت کمبودها، نیازها و نارسایی‌های اجتماعی، فرهنگی، آموزشی، بهداشتی، اقتصادی و رفاهی حوزه انتخابیه و تهیه طرح‌ها و پیشنهادهای اصلاحی و راه‌حل‌های کاربردی در این زمینه‌ها جهت برنامه‌ریزی و ارائه آن به مقامات مسؤو.

**ب) بند (۳۲) ماده (۸۰) قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران (مصوب ۱۳۷۵/۳/۱ با اصلاحات و الحاقات بعدی آن):** واحدهای شهرستانی کلیه سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و مؤسسات عمومی غیردولتی که در زمینه ارائه خدمات شهری وظایفی را به عهده دارند، موظفند برنامه سالانه خود در خصوص خدمات شهری را که در چارچوب اعتبارات بودجه سالانه خود تنظیم کرده‌اند به شورا ارائه نمایند.

**پ) ماده (۲۵) آیین نامه مالی شهرداری‌ها (مصوب ۱۳۴۶/۴/۱۲):** بودجه شهرداری‌ها باید بر اساس برنامه‌ها و وظایف و فعالیت‌های مختلف و هزینه هر یک از آن‌ها تنظیم گردد. طرز تنظیم برنامه و بودجه و تفریغ بودجه و نحوه تفکیک وظایف و فعالیت‌ها و انطباق بودجه با برنامه و همچنین طرز برآورد درآمد و هزینه به موجب دستورالعملی خواهد بود که به وسیله وزارت کشور تصویب و ابلاغ خواهد شد.

## ۳. اهداف برنامه

برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری اهداف زیر را دنبال می‌کند:

۱. تدوین چشم انداز مطلوب، مشارکتی و مشترک از آینده شهر بر اساس استعدادها و ظرفیت های بالقوه شهر و همچنین ارج نهادن به ارزشها و اولویت های جامعه با هدایت و انسجام بخشی به تصمیمات گروهی شهروندان، نخبگان و کارگزاران شهری در حوزه مدیریت شهری و جلب مشارکت آنها در فرایند تدوین بیانیه چشم انداز شهر به عنوان سند اصلی توسعه پایدار شهری
۲. هماهنگ کردن فرایند تهیه برنامه های راهبردی و اجرایی شهرداری و سایر دستگاه‌های خدمات رسان شهری زیر چتر یک چشم انداز بلند مدت برای توسعه پایدار شهر و بسترسازی برای تحقق مدیریت یکپارچه شهری

۳. برنامه مدار کردن سازمان شهرداری، به عنوان مهمترین مؤسسه عمومی غیردولتی با گسترده ترین وظایف در سطح شهر با لحاظ ویژگی های محیطی درونی و بیرونی سازمان، مبتنی بر رویکرد راهبردی و مشارکتی
۴. ارائه یک چارچوب اصولی و راهنما برای شهرداری، به عنوان سازمان راهبر نظام مدیریت شهری، برای تهیه برنامه عملیاتی جهت نیل به چشم انداز، اهداف کلان و راهبردهای بلند مدت توسعه شهر
۵. کمک به ایجاد تحول در نظام برنامه ریزی توسعه شهری در راستای توجه به ظرفیت های محیطی، اقتصادی و فرهنگی در طرح های توسعه شهری در کنار تقویت زیرساخت های فیزیکی توسعه شهری
۶. کمک به تحقق پیشنهادهای اسناد فرادست توسعه شهری (طرح های هادی، جامع و تفصیلی شهر و سایر اسناد مصوب) از طریق انعکاس احکام آنها در برنامه راهبردی و عملیاتی
۷. تبدیل خواسته ها و مطلوب های شهروندان به زبان برنامه ریزی راهبردی و ایجاد زنجیره ای از راهبردها تا اقدامات، به منظور اتصال برنامه های بلندمدت توسعه شهر به برنامه مالی شهرداری (بودجه سالانه) به واسطه برنامه میان مدت (برنامه عملیاتی)
۸. تدقیق مقاصد توسعه شهری و تعیین شاخص های کلیدی «قابل سنجش» و «زمان بندی شده» برای رسیدن به آنها
۹. فراهم آوردن بستر مشارکت فعال تمامی گروه های ذینفع شهری شامل سازمان های مردم نهاد، بخش خصوصی و متخصصین مرجع شهرسازی و مدیریت شهری (شامل اشخاص حقیقی و حقوقی)
۱۰. کمک به شورای شهر جهت ایجاد هماهنگی و جلب توافق بین تمامی نهادهای اثرگذار در مدیریت شهری بر یک سند راهبردی برای توسعه بلند مدت شهری
۱۱. کمک به نقش آفرینی موثرتر و گسترده تر شوراهای شهر در فرایند تهیه برنامه های بلند مدت برای کل شهر
۱۲. ارتقای توانمندی های گروه های مختلف ذینفع و ذی نفوذ درگیر در فرایند تهیه برنامه (به ویژه شهرداری و شورا) برای ایجاد تغییرات مثبت ساختاری و سازمانی (ظرفیت سازی)
۱۳. کمک به مدیریت پایدار و مطلوب شهری بر اساس برنامه محوری و مشارکت جویی

#### ۴. ویژگی های برنامه

برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری دارای ویژگی های زیر می باشد:

۱. برخورداری از محتوای اجتماعی و اقتصادی و محلی در فرایند تهیه برنامه بر اساس ظرفیت های شهر
۲. بهره گیری از مشارکت عمده ذینفعان و ذی نفوذان در ترسیم چشم انداز مطلوب شهر
۳. رویکرد از پایین به بالا و از بالا به پایین بطور همزمان در فرایند تهیه برنامه
۴. محله محوری و ناحیه محوری در فرایند تدوین و تنظیم برنامه

۵. بهره گیری از اسناد فرادست توسعه شهری در سطوح مختلف ملی، استانی، فراشهری و شهری در فرایند تهیه برنامه در هر دو سطح راهبردی و عملیاتی
۶. تهیه سند بیانیه چشم انداز توسعه بلند مدت شهر با مشارکت همه ذینفعان و ذی نفوذان و به صورت فرابخشی
۷. تعیین راهبردهای توسعه شهر به عنوان راهنمای سازمانهای خدمات رسان شهری و همچنین تشخیص راهبردهایی که شهرداری با مشارکت این سازمانها می تواند در قالب آنها، در راستای مدیریت یکپارچه شهری ایفای نقش نماید.
۸. کمک به حوزه برنامه ریزی و بودجه ریزی در شهرداری ها برای ایجاد یک دید بلند مدت تر نسبت به بودجه سالانه در راستای اثر بخشی و کارآمدی هزینه کرد شهرداری
۹. اتصال رهنمودها و پیشنهادهای راهبردی اسناد توسعه شهری به برنامه عملیاتی و در نهایت به نظام بودجه ریزی سالانه شهرداری از طریق تعریف پروژه های سرمایه ای و فعالیت های مستمر به تفکیک سال های برنامه، در برنامه عملیاتی میان مدت و تعیین محل تأمین اعتبار آنها
۱۰. کمک به تخصیص بهینه منابع مالی و درآمدهای شهرداری
۱۱. شناسایی فعالیت های مستمر مرتبط با نگهداشت وضع موجود
۱۲. شناسایی پروژه های تملک دارایی های سرمایه ای شهرداری در بازه زمانی میان مدت و اولویت بندی آنها
۱۳. داشتن قابلیت سنجش خروجی محصول و خدمت با استفاده از تعریف اهداف کمی در سطح کلان و خرد
۱۴. قابلیت انعطاف پذیری عملیات با استفاده از امکان بازنگری در برنامه ها با توجه به تغییر شرایط محیط درونی و بیرونی
۱۵. نظم بخشی به فعالیت های شهرداری و ایجاد هماهنگی بین بخش های مختلف درون سازمانی شهرداری

## ۵. جایگاه برنامه در میان قوانین و اسناد توسعه

به منظور ایجاد درکی روشن از جایگاه «برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری» در میان سایر قوانین، مصوبات، طرح ها و برنامه های مرتبط با مدیریت توسعه شهری، در نمودار شماره ۱ رابطه این برنامه با برنامه های فرادست و پایین دست مشخص گردیده است.



نمودار ۱: جایگاه برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری در چارچوب قانونی اسناد توسعه کشور



## ۶. سطوح برنامه

برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری، در دو سطح راهبردی و عملیاتی تهیه می‌گردد. البته هر نوع برنامه‌ریزی راهبردی، بنا به ماهیتش باید مجموعه‌ای از اقدامات را به عنوان پیشنهاد نهایی ارائه نماید، اما در این جا تأکید بر عنوان «عملیاتی» از این روست که خروجی نهایی برنامه در ابتدا باید به «طرح‌ها» و «خدمات‌ها» و در نهایت به پروژه‌ها و فعالیت‌ها که در نظام بودجه ریزی سالانه اعتبار دریافت می‌کنند، منتهی گردد. به این ترتیب، برنامه راهبردی - عملیاتی به صورت دقیق، اتصال بیانیته چشم انداز، اهداف کلان، راهبردها، سیاست‌های اجرایی و جهت‌گیری‌های کلی نظام برنامه‌ریزی را به بودجه سالانه شهرداری برقرار می‌کند. بنابراین رابطه این برنامه با بودجه سالیانه شهرداری این است که پس از ابلاغ برنامه راهبردی - عملیاتی بودجه سالیانه بر اساس این برنامه تنظیم خواهد شد و در واقع بودجه سالیانه برشی یکساله از برنامه میان مدت عملیاتی پنج ساله خواهد بود و برنامه پنج ساله نیز خود برشی پنج ساله از سند چشم انداز بیست ساله می‌باشد. بدین ترتیب

بیست برنامه سالیانه و چهار برنامه پنج ساله برای تحقق چشم انداز و اهداف کلان تعریف شده برای رسیدن به چشم انداز تعریف می شود.

## ۶.۱. تدوین برنامه در سطح راهبردی

برنامه ریزی چشم انداز-محور هدف گرا<sup>۵</sup> می باشد و حول محور تحقق چشم انداز و اهداف راهبردی سازماندهی می شود. بنابراین با برنامه ریزی با رویکرد مسأله گرا<sup>۶</sup> که در پی حل موضوعات و مسائل خاص طراحی می شوند تفاوت دارد. همچنین برنامه ریزی هدف گرا با شناسایی استعدادها، ظرفیت ها و ارزشها آغاز می شود، در حالیکه برنامه ریزی مسأله گرا با شاخص سازی و ارزیابی شاخصها شروع می شود. عنصر کلیدی و نقطه شروع فرایند برنامه راهبردی تعریف بیانیه چشم انداز و اهداف کلان به منظور سازماندهی فعالیت ها و جهت دار نمودن آن در سازمان می باشد. برنامه راهبردی در دو سطح تهیه می شود: (۱) شهر (۲) شهرداری. با توجه به این امر دو سند برنامه راهبردی نیز به شرح زیر وجود خواهد داشت.

### ۶.۱.۱. برنامه راهبردی شهر (سند چشم انداز بیست ساله شهر)

این برنامه در مقیاس زمانی بیست ساله تهیه می گردد و مخاطب آن، موجودیت شهر در کلیت آن است. بر اساس رویکرد برنامه ریزی مشارکتی و همچنین تجارب موفق دنیا در این زمینه<sup>۷</sup>، مشاور طرح با جمع آوری اطلاعات پایه و همچنین احکام و پیشنهادهای طرحهای فرادست مصوب، جلسات تدوین سند چشم انداز را با مشارکت مردم ساکن محلات و نمایندگان آنها تحت نظارت شهرداری و شورا آغاز می نماید. همچنین بایستی مشارکت حداکثری گروههای مختلف از لایه های کمتر دیده شده اجتماعی اعم از کودکان و نوجوانان، زنان، معلولان جسمی و ذهنی، اقلیت های قومی و دینی، سالمندان، نابینایان و کم بینایان، کم شنوایان و ناشنوایان، افراد دچار بیماری اوتیسم و ... تضمین شده باشد به گونه ای که خواسته ها و نیازهای آنها نیز در اسناد تولید شده منعکس گردد. این جلسات می تواند طولانی ترین جلسات در کل فرایند طرح هم از نظر تعداد و هم از نظر زمان اختصاص یافته باشند چرا که تدوین سند چشم انداز محلات و سپس چشم انداز شهر به عنوان مهمترین میثاق مدیریت توسعه شهری برای عموم شهروندان، سیاست مداران، ذی نفوذان اقتصادی، فرهنگی و سایر ذینفعان شهری است که به کل فرایند برنامه راهبردی و عملیاتی جهت می دهد و بنابراین بیشترین اهمیت را در کل فرایند برنامه ریزی دارد. تمامی این جلسات توسط مشاور بایستی مستندسازی شده و همچنین با هماهنگی شهرداری و شورا از طریق رسانه های مختلف به اطلاع عموم برسد. رادیوها و روزنامه های محلی به همراه رسانه های اجتماعی میتوانند نقش مهمی در شفاف سازی فرایند تهیه و تصویب طرح و پاسخگو نمودن مسوولان در قبال تصمیمات ایفا نمایند. شهرداری نیز در طول زمان تهیه و تصویب طرح بایستی نتایج کلی مراحل مختلف را از طریق تبلیغات عمومی در سطح شهر به اطلاع شهروندان برساند. پس از تدوین سند چشم انداز، مرحله تدوین اهداف کلان، راهبردها و سیاست های اجرایی فرا می رسد که مانند مراحل قبل نیازی به مشارکت فراگیر شهروندان نیست اما نمایندگان آنها در صورت علاقه مندی و دارا بودن حداقل تخصص لازم (مدرک و یا تجربه کاری در یکی از زمینه های مطالعات شهری) می توانند در این مرحله مشارکت داشته باشند. در این مرحله فنون و روش های متعددی (از جمله ماتریس تصمیم گیری SWOT، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی خارجی (EFE) و ماتریس QSPM) وجود دارد که هر یک می تواند در تدقیق راهبردها و اولویت بندی آنها مورد

<sup>۵</sup>. Goal Oriented Approach

<sup>۶</sup>. Problem Oriented Approach

<sup>۷</sup>. برای نمونه ر.ک. تجربه تهیه برنامه راهبردی توسعه شهری تورنتو به نقل از معینی، محمد مهدی، ۱۴۰۱، تجارب فرایند برنامه ریزی شهری (از نظریه تا

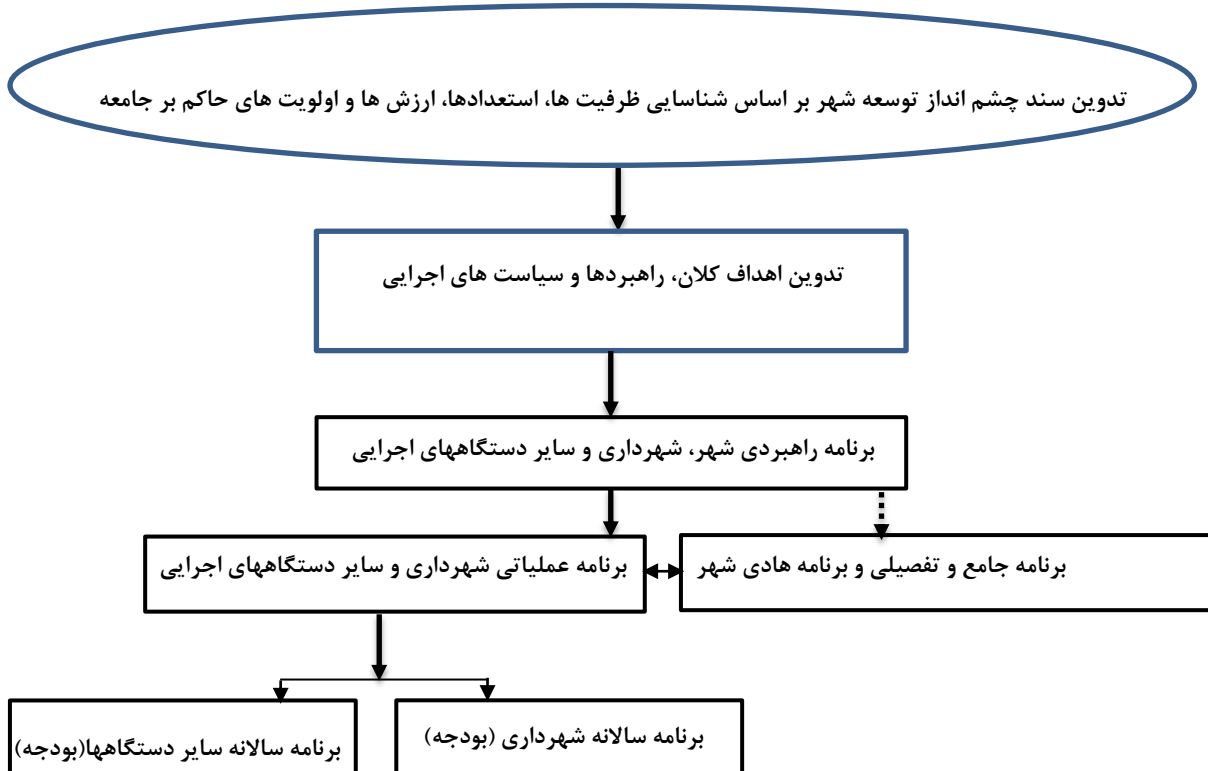
عمل)، مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران

استفاده قرار گیرد. بنابراین مرحله تدوین برنامه راهبردی شهر، با استفاده از بررسی وضع موجود و تحلیل محتوای اسناد برنامه‌ای موجود به همراه طی مراحل چشم اندازسازی با مشارکت کلیه ذینفعان و ذی نفوذان<sup>۱</sup> اعم از نمایندگان دستگاه‌های دخیل در امور مرتبط با مدیریت شهری در کنار استفاده از نظر شهروندان، نمایندگان محلات شهری و سایر تشکلهای محلی، به گزاره‌های مشخصی در قالب بیانیه چشم انداز توسعه شهر می‌رسد که هدف آن فعال سازی تمامی ظرفیت های حال و آینده شهر و رسیدن به یک آینده شهری مطلوب و پایدار است.

گرچه نظام مدیریت شهری کشور فاقد ویژگیهای مدیریت یکپارچه شهری است، با این حال شهرداری به عنوان مهمترین و گسترده ترین سازمان مدیریت شهری، در چارچوب وظایف قانونی خود اقدام به تهیه برنامه راهبردی توسعه برای کل شهر با مشارکت تمامی ذینفعان و ذی نفوذان شهری و شهروندان می‌نماید. اهمیت تهیه برنامه راهبردی در مقیاس شهر بدین لحاظ است که اولاً بسیاری از وظایف و ماموریت های شهرداری تمامی گستره شهر را به لحاظ فضایی پوشش می دهد و دوم اینکه شهرداری به عنوان مجری طرح های تفصیلی (طرح های کاربری زمین مصوب) شناخته می شود و بنابراین به یک برنامه بلند مدت برای تمامیت فضایی شهر نیاز است تا با شناسایی توانمندی ها و تدوین بیانیه چشم انداز بلند مدت بتوان ضمن جهت دهی به مجموعه فعالیت های برنامه ریزی و بودجه ریزی، هماهنگی های لازم را با سایر دستگاههای خدمات رسان شهری زیر چتر بیانیه چشم انداز و اهداف کلان مدون فراهم آورد.

خروجی این برنامه، «بیانیه چشم انداز»، «اهداف کلان»، «راهبرد» و «سیاست‌های اجرایی» است که در ارتباط با آینده مطلوب شهر و چگونگی رسیدن به آن به ارائه راهکار می‌پردازد و در قالب فرم شماره ۱ در سند لایحه برنامه منعکس می‌گردد. نمودار شماره ۲ نشانگر فرایند برنامه‌ریزی در سطح راهبردی و چگونگی اتصال آن به برنامه عملیاتی است.

نمودار ۲: فرایند برنامه راهبردی در اتصال با برنامه عملیاتی



<sup>۱</sup> Stakeholders

فرایند تهیه و تدوین برنامه راهبردی شهر در شش گام اصلی به شرح زیر قابل انجام است:

### گام اول: آماده سازی و زمینه سازی محیط برنامه ریزی

در این مرحله از تهیه برنامه، ابتدا مشاور با همفکری و کمک شورای شهر و شهرداری به زمینه سازی، فرهنگ سازی، ظرفیت سازی در جامعه شهری و همچنین سازماندهی فرایند مشارکت عموم شهروندان ساکن در محلات مختلف می پردازد. در این گام، اعضای شورای شهر، مدیران و کارشناسان شهرداری، مسئولان و کارشناسان دستگاه های دولتی و بخش خصوصی در شهر، مردم در سطح محلات و نواحی شهر (از طریق ابزارهای در دسترس مانند شبکه اینترنت، سایت شورای شهر و شهرداری، سایت مستقل در رابطه با برنامه راهبردی توسعه شهر، روزنامه ها و سایر وسایل ارتباطات جمعی محلی، تبلیغات و مانند آن ها) با موضوع برنامه ریزی از نوع راهبردی آشنا شده و حدود همکاری آن ها با روند تهیه برنامه روشن می شود. بدین ترتیب، برنامه ریزی راهبردی برای توسعه شهر می تواند زمینه مناسبی برای تحقق بخش مهمی از حقوق شهروندی در کشور را که همانا فرصت مشارکت شهروندان در تعیین جهت گیری، موقعیت، و هویت آینده شهرشان است، فراهم نماید. این مقدمات می تواند ذهنیت شهروندان و تمامی عوامل دخیل در فرایند توسعه شهری را آماده نموده و چرخه مشارکت عمومی مردم را که با انتخاب اعضای شورای شهر و انتخاب غیر مستقیم شهردار توسط آنان آغاز شده، با مشارکت آنان در تدوین سند چشم انداز و سپس اجرای آن ها تقویت نماید. در این مرحله با هماهنگی مشاور و شورای شهر، گروه های مرجع (هدف)، گروه های کاری تخصصی، کارگاه های عمومی مناسب در سطح محلات، کارگاه های تخصصی و مانند آن ها با هدف توجیه مشارکت کنندگان و همچنین نظر خواهی از کارشناسان و نظر سنجی از شهروندان و ذینفعان و همراه نمودن آن ها با فرایند برنامه ریزی و اجرا تشکیل شده و شروع به کار خواهند کرد. خروجی این گام آماده سازی عمومی شهروندان ساکن محلات مختلف و همچنین انواع گروه های تخصصی مرجع، نمایندگان دستگاه های خدمات رسان شهری و سایر ذینفعان و ذی نفوذان شهر برای مشارکت در تدوین سند چشم انداز توسعه شهری برای ۲۰ سال آینده می باشد.

### گام دوم: مطالعات موضوعی

این مطالعات به منظور قابلیت سنجی<sup>۹</sup> و نیاز سنجی انجام می شود تا بر پایه آن بیانیه چشم انداز توسعه شهر تدوین شود. با توجه به اینکه رویکرد برنامه ریزی راهبردی شهر، رویکرد آینده سازی با استفاده از روش های برنامه ریزی دارایی-مبناست، تدوین بیانیه چشم انداز بر اساس ظرفیت های بالقوه، دارایی های شهر و ارزشهای حاکم بر شهر انجام می شود؛ بر این اساس مطالعات موضوعی شهر در بخش های مختلف برای شناسایی این دارایی ها و استعدادها، ظرفیتها و ارزشها در حوزه های راهبردی صورت می گیرد.

اگر شهر دارای طرح جامع یا هادی با عمر ده سال و کمتر باشد، می توان با استفاده از نتایج مطالعات انجام شده در طرح جامع/هادی، مطالعات تکمیلی و به روز را انجام و به آن اضافه نمود. در غیر این صورت مطالعات موضوعی برای استفاده در مراحل مختلف در چند حوزه انجام خواهد پذیرفت. این حوزه ها عبارتند از: مطالعات جغرافیای طبیعی و محیط زیست، اجتماعی/جمعیتی، اقتصاد شهری، کالبدی و مسکن، حمل و نقل، تاریخی/فرهنگی، زیرساخت ها، مدیریت و بودجه شهرداری.

<sup>۹</sup> . Capability assessment

برای نظارت بر کمیت و کیفیت مطالعات فوق، گزارش‌های تهیه شده در کارگروه‌های تخصصی تدوین برنامه مطرح و در نهایت به تأیید کارگروه می‌رسد.

### گام سوم: چشم‌اندازسازی

در این مرحله چشم‌اندازهای توسعه بلند مدت شهر در قالب بیانیه چشم‌انداز مشخص می‌گردند. شایان ذکر است که بیانیه چشم‌انداز شامل یک یا چند پاراگراف است که در آن مطلوب‌های شهر در قالب چند گزاره بیان می‌شوند و سپس هر یک از این گزاره‌ها برای تدوین یک هدف کلان در مرحله بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرند. مطالعات چشم‌اندازسازی با محوریت توانمندی‌های محلات و شهر و تعیین مزیت‌های رقابتی آن صورت می‌گیرد. تأکید می‌شود که ابتدا بایستی چشم‌انداز محلات شهر با مشارکت همه ذینفعان و ذینفوذان محله تدوین شده و سپس در تلفیق با مطالعات شهرنگر، بیانیه چشم‌انداز شهر تدوین و تدقیق گردد. منابع اصلی برای تشخیص و تعیین چشم‌اندازها در هر دو سطح محله و شهر عبارتند از:

- ۱- اسناد فرادست که توسط نهادهای دولتی و یا محلی تهیه و تصویب شده‌اند؛ مانند برنامه‌های آمایش، برنامه‌ریزی‌های منطقه‌ای، استانی، شهرستانی، شهری، محله‌ای و مانند آن‌ها
- ۲- اسناد تاریخی و تحقیقات موضوعی انجام شده
- ۳- نظر خواهی از ذینفعان و ذی‌نفوذان از سطح محله تا شهر (شامل نظر سنجی به صورت پرسشنامه، مصاحبه، کارگاه‌های تخصصی و مانند آن‌ها از گروه‌های مختلف مردم اعم از مردان، زنان، کودکان از طیف‌های سنی مختلف - نظرسنجی از مدیران و مسئولان اعم از اعضای شورای شهر و شورای محلات، مدیران و کارشناسان ارشد شهرداری، نظرخواهی از مدیران و کارشناسان ارشد دستگاه‌های دولتی، سازمان‌های مردم‌نهاد و گروه‌ها و اشخاص ذی‌نفوذ)

### ۴- تجربه‌های جهانی و ملی

- ۵- نظر کارشناسی مشاور بر اساس استنتاج از مطالعات موجود یا انجام شده
- پس از استخراج و جمع‌بندی پرسشنامه‌ها، نتایج جلسات متمرکز گروهی<sup>۱۰</sup>، نظرات مستند شده در کارگاه‌های عمومی چشم‌اندازسازی، و همچنین مصاحبه‌ها و نظرات نمایندگان دستگاه‌ها، مدیران مسئول، کارشناسان ارشد و نخبگان شهر، گزاره‌هایی که بیشترین فراوانی را دارند، با روش تحلیل متن و محتوا و سایر روش‌های متداول، اولویت‌بندی و وزن‌دهی خواهند شد. در فهرست اولیه از گزاره‌های چشم‌اندازی به دست آمده، گزاره‌های با آراء ضعیف (اولویت پایین و وزن کمتر از ۲۵ درصد نسبت به کل) حذف خواهند شد. گزاره‌های نهایی در قالب بیانیه چشم‌انداز تدوین شده و پس از اعلان عمومی در یک یا چند جلسه توسط مشاور و تحت نظارت شهرداری و شورا، به تصویب شورای شهر خواهند رسید و پس از تصویب، مبنای اقدامات مراحل بعدی قرار خواهند گرفت. همزمان ارزش‌های وجودی شهرداری و مأموریت‌های شهرداری و شورا در جلسات مشورتی بین مشاور، نخبگان و متخصصان اعضای شورا و شهرداری مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت. مرحله چشم‌اندازسازی در نهایت به ارائه سه بیانیه چشم‌انداز، بیانیه ارزش‌ها و نیز بیانیه مأموریت، برای مدیریت شهری، ختم خواهد شد. در پایان نسخه‌ای از این بیانیه‌ها میان کلیه دست‌اندرکاران تهیه آن توزیع می‌گردد.

با توجه به فرایند طولانی کارشناسی و شفافیتی که به صورت مشارکتی توسط شهروندان، مسئولان و نخبگان شهری در تدوین سند چشم‌انداز پیاده‌سازی شده، تغییر بیانیه به معنای حذف گزاره‌هایی از آن ممنوع بوده و تنها در صورتی که گزاره جدیدی توسط شورای شهر پیشنهاد شود، باید ضمن ارائه دلایل توجیهی و تأیید مشاور طرح، به تأیید سازمان شهرداری‌ها و

<sup>۱۰</sup> . Focused Groups

دهیاری های کشور به عنوان مرجع عالی نظارت (برای شهرهای بالای ۵۰۰ هزار نفر جمعیت و همچنین شهرداری های شهرهای مراکز استانهای کشور) برسد. تنها پس از ابلاغ بیانیه چشم انداز جدید، بیانیه و برنامه راهبردی تغییر یافته در پی آن، موضوعیت قانونی دارد.

#### گام چهارم: تدوین و تنظیم اهداف کلان

پس از تنظیم بیانیه چشم انداز، اهداف کلان برای تحقق گزاره های مندرج در بیانیه چشم انداز تنظیم می شوند. در واقع هر گزاره، که می تواند در حوزه های مختلف کالبدی-فضایی، اقتصادی، ترافیکی، اجتماعی و فرهنگی و ... تنظیم شود، ممکن است در برگیرنده یک یا چند هدف کلان باشد و با تحقق این اهداف آن بخش از چشم انداز مربوطه نیز محقق خواهد شد. اهداف کلان ترجمه زبان چشم انداز (تصویر مطلوب و هیجان انگیز از آینده) به زبان برنامه (نقشه رسیدن به آینده مطلوب) است و نقش واسط را در اتصال چشم انداز به ادامه برنامه راهبردی ایفا می کنند. هر گزاره در بیانیه چشم انداز اهداف کلان در دو سطح بلند مدت (۲۰ ساله و ۱۰ ساله) و میان مدت (۵ ساله) تنظیم می شود.

#### گام پنجم: تشخیص حوزه های راهبردی و تدوین راهبردها

پس از نهایی شدن بیانیه چشم انداز و اهداف کلان، ابتدا حوزه های راهبردی، که شهر در آن حوزه ها دارای مزیت های رقابتی و توانمندی های مختلف برای دستیابی به چشم اندازها و اهداف کلان ترسیم شده می باشد، تعیین و سپس راهبردهای توسعه شهر با اتکاء به تحلیل عوامل درونی و بیرونی در اشکال توسعه ای، انطباقی، اقتضایی و حفاظتی در ارتباط با هر بند چشم انداز تدوین خواهد گردید. به این منظور از طریق کمی سازی عوامل سوات<sup>۱۱</sup> (SWOT) و با تکمیل جدول شماره ۱، راهبردهای اولیه تولید می شوند. با استفاده از ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IFE و EFE)، میزان قدرت و نفوذ عوامل شناسایی شده (از طریق جدول سوات) با استفاده از نظرات کارشناسان ارزیابی می شوند (تکمیل جدول شماره ۲ و ۳). تحلیل عوامل و رتبه بندی آنها به منظور آگاهی از میزان قدرت و نفوذ آنها به عنوان راهنمای تدوین راهبردها انجام می شود. با توجه به ماهیت راهبردها در نشان دادن مسیر تحقق اهداف کلان و چشم انداز، هر هدف کلان مشتمل بر چند راهبرد است که تحقق آنها به معنای تحقق آن هدف و نیز چشم انداز مربوطه می باشد. تعیین حوزه های راهبردی به صورت مشارکتی و نظرخواهی از تمامی عوامل دست اندرکار برنامه توسط مشاور برنامه انجام و سپس به تایید شورای شهر خواهد رسید. راهبردها متناظر با اهداف کلان در دو سطح بلند مدت (۲۰ ساله و ۱۰ ساله) و میان مدت (۵ ساله) تنظیم می شوند.

<sup>۱۱</sup> . روش های مختلفی برای کمی سازی عوامل سوات به منظور تعیین وزن عوامل چهارگانه قوت، ضعف، فرصت و تهدید وجود دارد؛ استفاده از طیف پنج گانه لیکرت یکی از متداول ترین آنهاست که در آن کارشناسان هر یک از عوامل را بر اساس میزان قدرت و نفوذ از یک تا ۵ وزن دهی نموده و سپس از طریق محاسبه میانگین وزنی و وزن نهایی، عوامل سوات رتبه بندی شده که مبنایی برای تعیین حوزه های راهبردی و تولید راهبردها محسوب می شود.

جدول ۱: ماتریس تحلیل راهبردی محیط درونی و بیرونی شهر (SWOT)

محیط درونی Internal Environment		تحلیل راهبردی محیط شهر (SWOT)	
نقاط ضعف Weaknesses	نقاط قوت Strengthes		
نقاط ضعف را فهرست کنید	نقاط قوت را فهرست کنید		
راهبردهای انطباقی (WO) min-max	راهبردهای توسعه ای (SO) max-max	فرصت‌ها Opportunities	محیط بیرونی External Environment
با بهره جستن از فرصت‌ها، نقاط ضعف را از بین ببرید.	با بهره جستن از نقاط قوت در صدد بهره برداری از فرصت‌ها برآیید.	فرصت‌ها را فهرست کنید	
راهبردهای حفاظتی (WT) min-min	راهبردهای اقتضایی (ST) max-min	تهدیدها Threats	
نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها بپرهیزید.	برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید.	تهدیدها را فهرست کنید	

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

رتبه	وزن نهایی	میانگین وزنی	عامل داخلی: قوت/ضعف	ردیف
		۱.۰۰	جمع	

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ردیف	عامل خارجی: فرصت/تهدید	میانگین وزنی	وزن نهایی	رتبه
	جمع	۱۰۰		

همهٔ راهبردهای به دست آمده باید رتبه‌بندی شده و دارای سلسله مراتب اولویت باشند. گرچه تعداد راهبردها باید در حداقل ممکن باشند، اما شرط اصلی این است که تدوین مجموعه راهبردها تا اطمینان از حصول به اهداف کلان و در نهایت رسیدن به چشم انداز ادامه یابد. به بیان دیگر، مجموعه راهبردها باید پوشش دهنده ابعاد (گزاره های) چشم انداز خود باشند تا با اجرای آنها چشم انداز نیز محقق شود. همچنین شایسته است که راهبردهای مشخص شده برای دستیابی به هدف خاصی باهم مقایسه شده و اولویت بندی شوند تا موجب حذف ناخواسته راهبردهای دیگر نشود. برای اولویت بندی و تعیین راهبردهای نهایی از روش برنامه ریزی کمی استراتژیک<sup>۱۲</sup> (QSPM) استفاده می شود.

هر راهبرد باید دارای سیاست‌های اجرایی روشن بوده و ارتباط آن با اهداف عملیاتی مشخص شود تا در مرحلهٔ اجرا بتوان میزان تحقق آن را مورد ارزیابی دقیق قرار داد. باید مشخص گردد که هر راهبرد تا چه میزان در تحقق چشم‌انداز مربوط به خود تأثیرگذار است. این امر می‌تواند منجر به ارزیابی تحقق اهداف کلان و ابعاد مختلف چشم‌انداز در مرحلهٔ اجرا شود. راهبردها، به صورت واحد یا چندتایی، زیر نظر مستقیم یک کارگروه تخصصی (ر.ک. نمودار شماره ۱۲)، هدایت، مدیریت، پیگیری، ارزیابی و در صورت نیاز اصلاح خواهند شد. تغییر در راهبردها مستلزم اخذ مصوبه جدید از شورای اسلامی شهر خواهد بود. در نمودار شماره ۳ فرایند تهیه برنامه راهبردی شهر، و در نمودار شماره ۴ مراحل برنامه راهبردی شهر تصویر گردیده است.

همچنین در این مرحله شورای اسلامی شهر موظف است بر اساس اختیاراتی که در بند ۳۲ ماده ۸۰ قانون اصلاح مواد از قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران مصوب ۱/۳/۱۳۷۵ و اصلاحات بعدی مبنی بر بررسی برنامه‌های سالانه دستگاهها به آنها داده شده، نسبت به موظف کردن دستگاههای خدمات رسان شهری به لحاظ کردن بیانیه چشم انداز و اهداف کلان در برنامه های سالانه خود اقدام نموده و پیگیریهای لازم برای این موضوع را انجام دهند. مشاور تهیه کننده برنامه نیز موظف است ضمن مطالعه دقیق وظایف و مأموریت های این دستگاهها در مرحله تدوین راهبرد، ضمن توجه به این مأموریت ها مشارکت فعال آنها را جلب نماید.

<sup>۱۲</sup> . Quantitative Strategic Planning Matrix

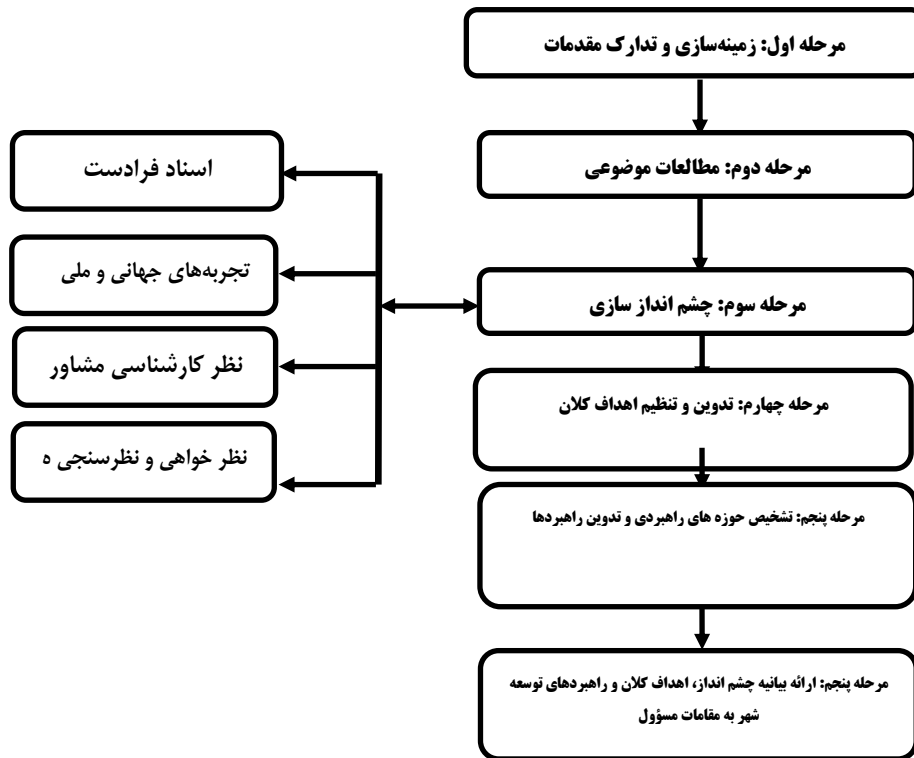


گام ششم: ارائه بیانیه چشم انداز، اهداف کلان و راهبردهای توسعه شهر به مقامات مسؤول

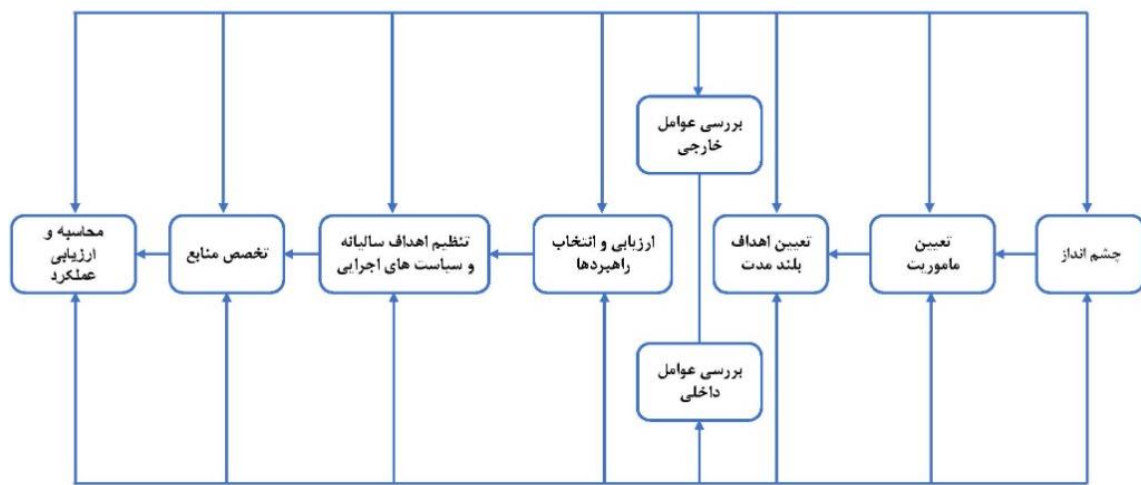
شورای اسلامی شهر موظف است طبق مفاد بند ۲ ماده ۸۰ قانون اصلاح موادی از قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران مصوب ۱/۳/۱۳۷۵ و اصلاحات بعدی، برنامه راهبردی توسعه شهر را، که فرایند آن در این راهنما تشریح گردیده است، به مقامات مسؤول دستگاههای اجرایی ذیربط در سطح شهر، ارائه نماید. دستگاههای مزبور راهبردها، سیاستهای اجرایی، اهداف کمی و طرحهای مورد نظر دستگاه خود را بر اساس برنامه راهبردی شهر و شهرداری تکمیل نموده و با برنامههای عملیاتی و بودجه سالانه خود هماهنگ می نمایند.

با توجه به مفاد بند ۳۲ ماده ۸۰ قانون شوراها، دستگاههای اجرایی موظفند برنامه سالانه خود \_ که منطبق بر راهبردهای برنامه راهبردی توسعه شهر تنظیم گردیده است \_ را به شورای اسلامی شهر مربوطه ارائه دهند. شورای اسلامی شهر، انطباق برنامه سالانه دستگاههای مزبور را با برنامه راهبردی توسعه شهر مورد بررسی قرار داده و ضمن پیگیری موضوع اعمال چشم انداز و اهداف کلان در برنامه های سالانه این دستگاهها، موارد مغایرت یا پیشنهاد اصلاحی را به دستگاه مربوطه اعلام خواهد نمود و دستگاه مربوطه موظف است با هماهنگی با سازمان و یا وزارت خانه متبوع خود نسبت به هماهنگ کردن برنامه ها و سیاست های بخشی خود با برنامه راهبردی اقدامات لازم را انجام دهد.

نمودار ۳: فرایند تهیه برنامه راهبردی شهر



نمودار ۴: مراحل چرخه‌ای برنامه‌ریزی راهبردی



تدوین راهبردها ----- اجرای راهبردها ----- ارزیابی راهبردها

## ۶.۱.۲. برنامه راهبردی شهرداری

پس از تهیه و تصویب برنامه راهبردی شهر و تصویب آن در شورای اسلامی شهر و تایید آن توسط سازمان شهرداری ها و دهیاریهای کشور، شهرداری اقدام به تهیه برنامه راهبردی شهرداری خواهد نمود. این برنامه در چارچوب برنامه راهبردی توسعه شهر تهیه می شود و راهبردها و سیاستهای مرتبط با وظایف و ماموریت های شهرداری را در خود جای می دهد. افق این برنامه پنج ساله است و بنابراین شهرداری چهار برنامه راهبردی ۵ ساله در چارچوب برنامه راهبردی بیست ساله شهر تهیه خواهد کرد. راهبردهای برنامه راهبردی شهرداری می تواند دارای یکی از موضعهای زیر نسبت به شهرداری باشد:

الف) تمام مسؤولیت تحقق آن را بر عهده شهرداری است.

ب) مسؤولیت آن را بر عهده شهرداری و سایر دستگاههاست.

ج) مسؤولیت آن را بر عهده سایر دستگاههاست، اما نیاز به اقداماتی از سوی شهرداری دارد.

برنامه راهبردی شهرداری باید کلیه راهبردها و سیاستهای اجرایی که در یکی از دستههای «الف» تا «ج» قرار می گیرد را پوشش داده و از آنها به عنوان مبنای تدوین برنامه عملیاتی شهرداری استفاده نماید. اهمیت این مرحله آن است که جهت گیریهای اصلی کلیه اقدامات شهرداری را در سالهای آتی مشخص می نماید.

## ۶.۲. تدوین برنامه در سطح عملیاتی

این سطح با پیروی از بیانیه چشم انداز، اهداف کلان، راهبردها و سیاست های اجرایی برنامه راهبردی و توسط سازمان های خدمات رسان شهری<sup>۱۳</sup> از جمله شهرداری در دو مرحله کلی تهیه خواهد شد.

مرحله اول: مرور اهداف کلان و تنظیم اهداف عملیاتی

مرحله دوم: تهیه برنامه عملیاتی (طرح و پروژه و فعالیت و خدمات)

با توجه به اهمیت نقش مشارکت مردم در تحقق پذیری طرحهای توسعه شهری و همچنین وجود تجارب فراوان در کشور در خصوص عدم تحقق پذیری عمده طرح های شهری به دلیل فقدان مشارکت و درگیر کردن شهروندان در فرایند تهیه و اجرای این طرح ها، تمامی پروژه هایی که در برنامه عملیاتی پیشنهاد می شوند بایستی توسط تهیه کننده برنامه (شهرداری و مشاور) به صورت مشارکتی و از طریق همان ساز و کاری که برای تنظیم چشم انداز در سطح محلات تدوین شده بود، تهیه شده و تنها پس از بررسی های کافی و رضایت عمومی شهروندان از پروژه های پیشنهادی قابل تایید توسط شورای شهر خواهد بود. برای اطمینان از مشارکت و درگیر کردن شهروندان در فرایند تدوین پروژه ها، تمامی ظرفیت های موجود در شهر اعم از شوراباریها، ریش سفیدان محلات، نمایندگان محلات، نمایندگان شورای شهر و ... بایستی توسط تهیه کننده برنامه به کار گرفته شود.

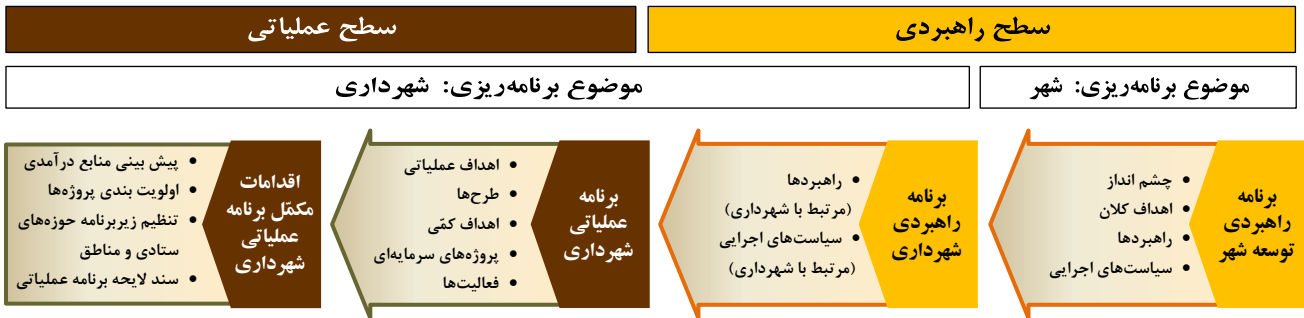
در سازمان شهرداری، موضوع برنامه ریزی در این سطح، عملیات «شهرداری» به عنوان یک سازمان عمومی غیردولتی است. در عین حال این سطح از برنامه ریزی، پیوند بین سطح راهبردی و نظام تخصیص اعتبار یعنی همان بودجه سالانه شهرداری را نیز برقرار می کند. در برنامه عملیاتی شهرداری که در مقیاس زمانی پنج ساله تهیه می گردد، پروژهها و فعالیت های

<sup>۱۳</sup>. با توجه به ظرفیت قانونی که در اصلاحیه قانون وظایف و تشکیلات شوراها و انتخابات شورا در بند ۳۲ ماده ۸۰ با موضوع موظف نمودن دستگاههای دولتی و موسسات عمومی غیر دولتی به ارائه برنامه سالانه دستگاهها به شورای اسلامی شهر، آمده است، فرصت بسیار مناسبی برای گام برداشتن در راستای مدیریت شهری یکپارچه از طریق هماهنگ کردن برنامه های عملیاتی دستگاهها با برنامه راهبردی شهر وجود دارد.

شهرداری شناسایی و فهرست می‌شوند. همچنین در برنامه عملیاتی با تعیین اهداف کمی در سطوح مختلف، ویژگی «سنجش پذیری» برنامه تأمین گردیده و با تعریف یک سطح مشترک با نظام بودجه ریزی شهرداری (= طرح و خدمت) امکان اتصال پذیری به برنامه کوتاه مدت و برنامه مالی شهرداری (= بودجه سالانه) فراهم می‌گردد.

در برنامه عملیاتی شهرداری، همچنین طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای اولویت بندی شده و منابع تأمین اعتبار هر یک به تفکیک سال‌های برنامه مشخص می‌گردد. در ادامه در قالب نمودار شماره ۵ زیر تفکیک سطح راهبردی و عملیاتی نمایش داده شده است.

نمودار ۵: تفکیک سطح راهبردی و عملیاتی



## ۷. مفاهیم پایه

### ۷.۱. مفاهیم در سطوح برنامه

#### الف) سطح راهبردی

ارزش<sup>۱۴</sup>: اعتقادات اصلی کارگزاران و شهروندان یک شهر را شامل می‌شود و نحوه رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد. مجموعه ارزش‌ها «فرهنگ شهری» را به وجود می‌آورد. ارزش‌ها اصولی هستند که هدایتگر زندگی حرفه‌ای افراد است. به عنوان مثال: مشارکت، قانونمداری، صرفه جویی، حفظ محیط زیست، صداقت، اعتماد به نفس، استاندارددگرایی و پایداری.

**مأموریت**<sup>۱۵</sup>: بیانگر فلسفه وجودی سازمان است که در قالب یک بیانیه تبیین می‌گردد. در این جا بیانیه مأموریت شامل مسیر آینده شهر و شهرداری است و به این پرسش پاسخ می‌دهد که «چرا یک شهر و شهرداری وجود دارد؟» و «به چه کاری مشغول است؟». بیانیه مأموریت بر اساس ارزش‌ها و اولویت‌های اصلی شهر و شهرداری تدوین می‌شود. فهرست مأموریت‌های هر شهرداری در حوزه‌های شش گانه آن و بر اساس اسناد بالا دستی از جمله سند چشم انداز (برنامه ۲۰ ساله)، برنامه‌های میان مدت (۵ ساله) قابل استخراج می‌باشد. این مأموریت‌ها به استناد ماده ۵۵ قانون شهرداری و سایر قوانین و مقررات موضوعه به شرح جدول شماره ۴ می‌باشند.

<sup>۱۴</sup> Value

<sup>۱۵</sup> Mission

جدول ۴: عناوین مأموریت‌های مصوب در شهرداری

عنوان مأموریت	کد مأموریت
کالبدی و شهرسازی	۱
محیط زیست و خدمات شهری	۲
ایمنی و مدیریت بحران	۳
حمل و نقل و ترافیک	۴
خدمات مدیریت	۵
اجتماعی و فرهنگی	۶

کد مأموریت به صورت یک عدد یک رقمی در ابتدای برنامه کدگذاری خواهد شد.

**چشم‌انداز<sup>۱۶</sup>:** توصیف روشن و خلاصه ای است از حیات اقتصادی، مدنی، کالبدی و اجتماعی که شهر در آینده و پس از به فعلیت درآمدن کلیه ظرفیت‌ها و استعدادهای بالقوه‌اش پیدا می‌کند. سه ویژگی عمده چشم‌انداز عبارتند از: روشن و خلاصه بودن، معطوف به آینده بودن و ایجاد انگیزه و هیجان برای به فعلیت در آوردن تمامی استعدادهای بالقوه شهر. چشم‌انداز تلاش دارد تا به این پرسش پاسخ دهد که «این شهر تا سال ... استعداد بالقوه چه چیزی شدن را دارد؟»

چشم‌انداز با آرمان متفاوت است. **آرمان<sup>۱۷</sup>** خواسته‌های همیشگی و آرزوهای غایی یک جامعه است که از نظر عموم اعضای جامعه/شهر عین خوشبختی تلقی می‌شود. آرمان، بی‌زمان بوده و خواست همیشگی اعضای یک جامعه است، اما چشم‌انداز، برای افق زمانی مشخصی تعریف می‌شود. در مورد توسعه شهری آرمان‌هایی مانند: «نیل به عدالت اجتماعی و اقتصادی در شهر»، «کیفیت بالای زندگی شهری برای همه» و «ظرفیت‌های شکوفا شده مادی و معنوی شهر و شهروندان» قابل تصورند که چشم‌انداز نیستند. تفکیک آرمان از چشم‌انداز در این جا، تنها به منظور توجه دادن به تمایز این دو مفهوم و پرهیز از به‌کارگیری آرمان به جای چشم‌انداز است. در این راهنما، هدف، تنظیم بیانیه چشم‌انداز مورد توافق عموم بهره‌وران است نه آرمان‌ها.

**هدف کلان<sup>۱۸</sup>:** اهداف کلان نقش ترجمه زبان هیجانی و مطلوب گرایانه چشم‌انداز به زبان برنامه و واقعیت را ایفا می‌کنند. اهداف کلان بیان گر مقاصدی هستند که با تحقق آنها گزاره‌های مندرج در بیانیه چشم‌انداز محقق می‌شود. به عبارت دیگر، به دلیل اینکه چشم‌انداز حالت و وضعیت خواستنی و مطلوب یک شهر بوده و از جنس برنامه نیست، اهداف کلان ترجمه چشم‌انداز به زبان برنامه محسوب می‌شوند.

**راهبرد<sup>۱۹</sup>:** به مجموعه خط‌مشی‌هایی که راه رسیدن به اهداف کلان و به تبع آن چشم‌انداز را با توجه به شرایط و محیط برنامه ریزی مشخص می‌سازند، راهبرد می‌گویند. به عبارت دیگر هر راهبرد عبارت است از یک مسیر با در نظر گرفتن شرایط موجود و عدم قطعیت‌های مترتب بر آینده که با پیمودن آن اهداف و در نهایت چشم‌انداز قابل دستیابی است. جنس راهبرد همانگونه که از نام آن پیداست مسیر و نشان دادن راه است. در نتیجه نخستین و مهمترین ویژگی راهبرد قابلیت

<sup>۱۶</sup> Vision

<sup>۱۷</sup> Ideal

<sup>۱۸</sup> . Goal

<sup>۱۹</sup> Strategy

انعطاف پذیری آن با توجه به تغییرات پیرامونی است به گونه ای که ضمن تطابق با شرایط جدید بتواند مجموعه فعالیت های برنامه ای را همچنان در مسیر به سمت اهداف کلان هدایت نماید.

**سیاست اجرایی<sup>۲۰</sup>:** مجموعه تصمیم‌هایی است که از سوی یک سازمان برای هموارسازی اجرای راهبرد اتخاذ می‌شوند. بدین ترتیب، سیاست، مجموعه‌ای از تدابیر قانونی، فنی، اجرایی و مالی است که اتخاذ آن تسهیلات لازم جهت تحقق راهبردها را فراهم می‌سازد. سیاست های اجرایی حلقه واسط سیاست های کلان و راهبردی به ضوابط و مقررات تسهیل کننده هستند که مسیر راهبردها را هموار می‌سازند.

## (ب) سطح عملیاتی

**هدف عملیاتی<sup>۲۱</sup>:** در این راهنما، هدف‌های عملیاتی متناظر با هر سیاست اجرایی تعریف می‌شود؛ و بیان صریح‌تر و دقیق شده آنها هستند. به طور معمول برای هر سیاست اجرایی، یک یا چند هدف عملیاتی به صورت کمی تعریف می‌گردد. هدف عملیاتی یک شاخص قابل اندازه‌گیری درباره نتیجه نهایی یک خدمت یا فعالیت است که انتظار می‌رود در راستای تحقق سیاست های اجرایی در یک بازه زمانی معین قابل دستیابی باشد. همچنین هدف‌های عملیاتی سطح بالادست هدف‌های کمی طرح‌ها هستند و تحقق هدف‌های کمی طرح‌ها باید منجر به تحقق هدف‌های عملیاتی گردد.

**هدف کمی<sup>۲۲</sup>:** عبارت است از شاخص‌هایی که به صورت ملموس و کمی قابل اندازه‌گیری بوده و برای افق زمانی مشخص عدد خاصی برای شاخص، به عنوان هدف تعیین می‌شود. در این راهنما اهداف کمی برای طرح‌ها تعریف می‌شوند. اهداف کمی طرح‌ها از یک طرف تحقق طرح‌ها را می‌سنجند و از طرف دیگر پایین دست اهداف عملیاتی هستند. اهداف کمی سه کارکرد عمده دارند:

- نمایش نیات بلندمدت مراجع برنامه‌ریزی؛
- ارائه راهنمایی روشن برای توسعه و ارزیابی سیاست‌ها؛
- عملکرد به عنوان معیاری برای اندازه‌گیری موفقیت طرح‌های پیشنهادی

**نکته:** تمایز اصلی اجزای فوق با هم در این است که «هدف عملیاتی» و «هدف کمی» از جنس هدف<sup>۲۳</sup> بوده، اما «راهبرد» و «سیاست اجرایی» از جنس مسیر<sup>۲۴</sup> هستند. بدین ترتیب هدف عملیاتی و هدف کمی به طور معمول با واژگانی که نشان‌دهنده اهداف هستند مانند: افزایش، کاهش، مهار و ارتقاء سروکار دارند و راهبرد و سیاست به طور معمول با واژگانی که نشان‌دهنده مسیر/اقدامات هستند مانند: توسعه، گسترش، ایجاد، تأمین، اتخاذ، بهره‌گیری و استفاده بیان می‌شوند.

<sup>۲۰</sup>Policy

<sup>۲۱</sup>Objective

<sup>۲۲</sup>Target

<sup>۲۳</sup>Ends

<sup>۲۴</sup>Means

طرح<sup>۲۵</sup>: مجموعه عملیات عمرانی مشخصی هستند که بر اساس مطالعات توجیهی، فنی، اقتصادی و اجتماعی توسعه شهر انجام می‌شود و با اعتبار معین برای تحقق بخشیدن به سیاست‌های اجرایی اجرا می‌شود. هر طرح از یک یا چند پروژه تشکیل می‌شود. «طرح» در برنامه عملیاتی شهرداری با نظام بودجه سالانه شهرداری مشترک است و به عنوان حلقه پیوند برنامه عملیاتی و بودجه شهرداری ایفای نقش می‌کند.

پروژه<sup>۲۶</sup>: عبارت است از اقدامات عمرانی زمان‌مند برای تحقق یک تعهد، ایجاد یک محصول یا ارائه خدمات مشخص<sup>۲۷</sup>. پروژه دارای شش ویژگی اصلی است:

۱. یک کار منحصر به فرد، جدید و غیرتکراری است؛
  ۲. برای تحقق یک نتیجه عینی انجام می‌شود. بعد از تکمیل پروژه، این نتیجه در قالب یک محصول، ارائه یک خدمت یا تعهد باید به طور ملموس قابل تحویل<sup>۲۸</sup> باشد؛
  ۳. زمان‌مند است. یک نقطه شروع و پایان مشخص داشته و مدت زمان انجام آن محدود است؛
  ۴. باید بتوان آن را به «بسته‌های کاری» مشخصی تقسیم نمود و هر یک از آن‌ها دارای زمانی محدود بوده و وابستگی خاصی بین آن‌ها برقرار است؛
  ۵. هر یک از این بسته‌های کاری نیازمند منابع مالی، انسانی و مصرفی مختلفی هستند؛
  ۶. بودجه آن محدود و قابل پیش بینی است<sup>۲۹</sup>.
- خروجی اجرای هر پروژه یک محصول (کالا یا خدمت) است که زیرمجموعه یک طرح تلقی شده و بخشی از سیاست‌های اجرایی را محقق می‌کند.

خدمت<sup>۳۰</sup>: مجموعه‌ای از فعالیت‌های جاری است که توسط واحدهای اجرایی ذیربط طی مدت معین با اعتبار معین برای نگهداشت شهر، انجام امور جاری و تحقق بخشیدن به هدف‌های برنامه انجام می‌شود. شهرداری‌ها موظفند نسبت به تدوین جدول طرح‌ها و خدمات مورد نظر خود بر اساس ماموریت‌های شش‌گانه و برنامه‌های مصوب مرتبط با هر ماموریت، اقدام نمایند.

فعالیت<sup>۳۱</sup>: عبارتست از کلیه عملیات جاری و مستمری که مرتبط با بهره‌برداری از امکانات فعلی و «حفظ وضع موجود» است. معمولاً فعالیت‌ها مستلزم تأمین از محل هزینه‌های جاری سازمان می‌باشد؛ مانند فعالیت‌های نگهداری خیابان و پیاده‌روها، انجام امور حسابداری، آموزش کارکنان، نگهداری ناوگان حمل و نقل عمومی، تولید نهال و بذر و سایر خدمات مستمر.

به منظور ایجاد تصویری روشن‌تر از اجزاء و سطوح مختلف برنامه، در ادامه در قالب نمودارهای ۶ و ۷ ارتباط این اجزاء نشان داده شده است. در این نمودارها خطوط ممتد نشان‌گر ارتباط مستقیم و خطوط خط چین نشان‌گر ارتباط غیرمستقیم و

<sup>۲۵</sup> Program

<sup>۲۶</sup> Project

<sup>۲۷</sup> تعریف مؤسسه مدیریت پروژه (PMI) Project Management Institute

<sup>۲۸</sup> Deliverable

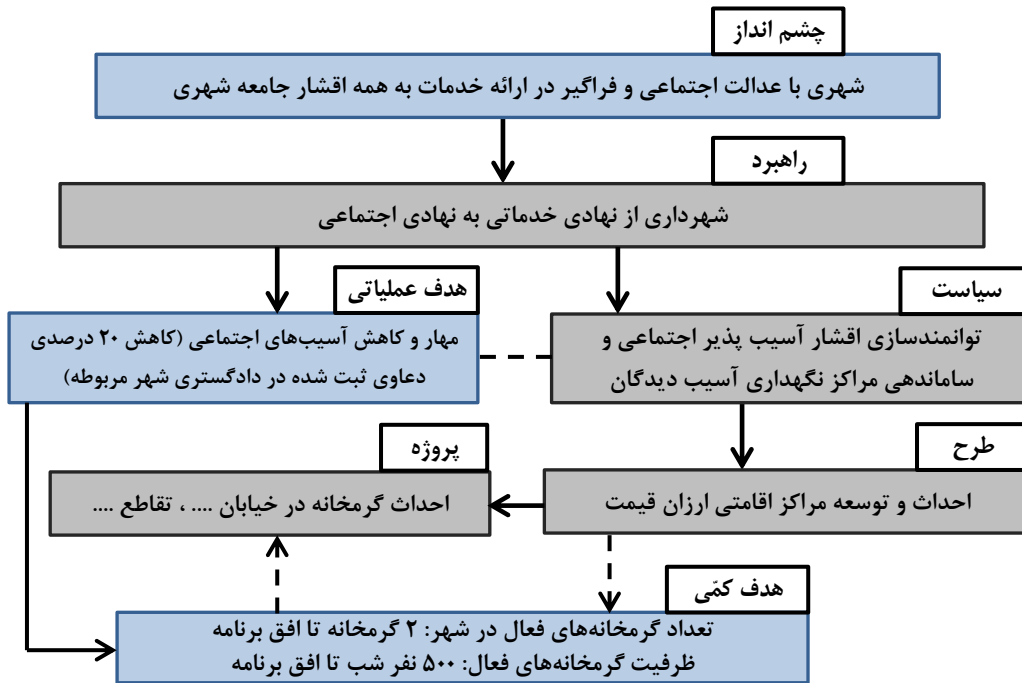
<sup>۲۹</sup> برای کسب اطلاعات بیشتر بنگرید به: سبزه پرور، مجید (۱۳۸۹)، «مرجع کاربردی مدیریت پروژه»، انتشارات ترمه، صص ۲۱ و ۲۵.

<sup>۳۰</sup> Program

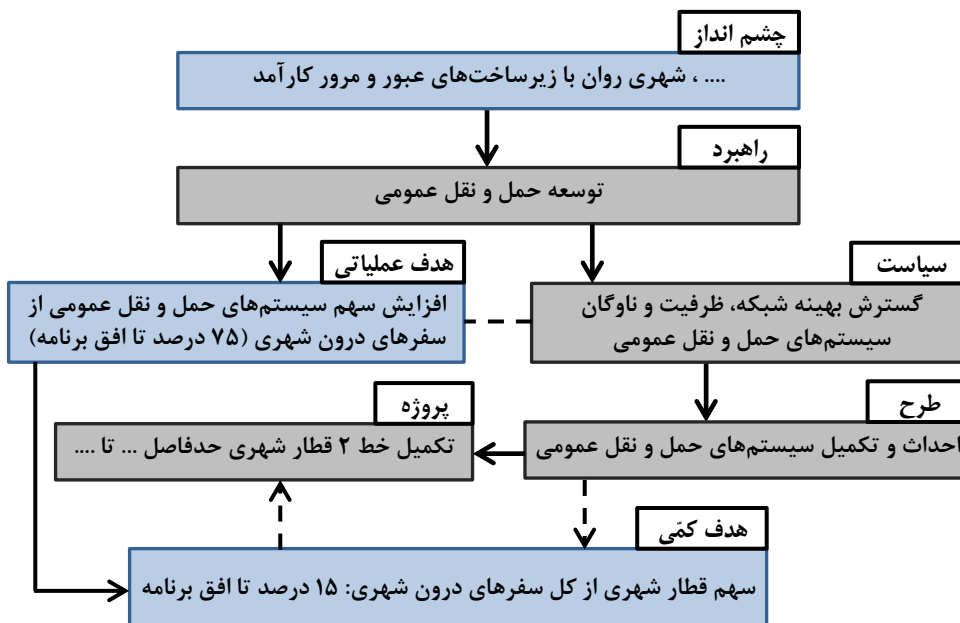
<sup>۳۱</sup> Activity

تناظر بین اجزای برنامه است. در نمودار شماره ۸ نیز درختواره ماموریت تا طرح/پروژه از دیدگاه طبقه بندی مصارف بودجه نشان داده شده است.

نمودار ۶: نمونه درختواره اجزای برنامه برای یک پروژه در حوزه اجتماعی و فرهنگی



نمودار ۷: نمونه درختواره اجزای برنامه برای یک پروژه در حوزه حمل و نقل و ترافیک





نمودار ۸: درختواره ماموریت تا فعالیت و پروژه به تفکیک طبقه بندی مصارف بودجه



## ۷.۲. مفاهیم مکمل

**برنامه**<sup>۳۲</sup>: عبارت است از مجموعه‌ای از راهکارها و سازوکارهای معین برای تحقق چشم‌انداز و راهبردهای تعیین شده توسط مراجع فرادست در بازه زمانی معین و منابع مشخص. در این راهنما، منظور از برنامه، «برنامه راهبردی- عملیاتی شهر و شهرداری» است. ممکن است در حال حاضر شهرداری برنامه‌های بخشی نیز داشته باشد؛ مانند «برنامه حمل و نقل و ترافیک»، «برنامه توسعه فضاهای فرهنگی شهر» و «برنامه مدیریت پسماندها». برنامه‌های بخشی موجود می‌توانند در تعریف پروژه‌ها و فعالیت‌ها و ارائه اهداف عملیاتی و اهداف کمی طرح‌ها مورد استفاده قرار گیرند؛ لکن در فرایند تهیه برنامه راهبردی- عملیاتی شهرداری، کلیه برنامه‌های بخشی باید در آن برنامه ادغام شوند؛ به نحوی که یک برنامه یکپارچه در شهرداری، کلیه حوزه‌های عملکردی شهرداری را در برگیرد و ملاک عمل تصمیم‌گیری مدیران شهری باشد. از نگاه دیگر، برنامه گروه کلی از فعالیت‌های هزینه‌ای و یا طرح و پروژه‌های سرمایه‌ای است که در یک بازه زمانی دارای " هدف و نتایج مشخص " است و به وسیله واحدهای اجرایی شهرداری انجام می‌شود. **برنامه اجرایی**: مجموعه‌ای از عملیات و خدمات مختلف در ارتباط با یکدیگر برای تحقق هدف‌های مشخص برنامه می‌باشد. هر برنامه اجرایی متشکل از طرح‌های متعددی است. برنامه اجرایی عبارت است از سطحی از برنامه عملیاتی که بالاتر از طرح قرار می‌گیرد.

**تأمین مالی**<sup>۳۳</sup>: عبارت است از جذب اعتبار مورد نیاز برای طراحی و اجرای فعالیت‌ها و پروژه‌های برنامه عملیاتی.

**روش‌های تأمین مالی**: عبارت است از منابع مختلفی که می‌توان اعتبار مورد نیاز فعالیت‌ها و پروژه‌ها را از آن طریق جلب نمود. مهم‌ترین این منابع عبارتند از: منابع داخلی شهرداری (نقدی و غیرنقدی) منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری (نقدی و غیر نقدی)، کمک‌های دولتی، وام (از منابعی مانند بانک جهانی، بانک توسعه اسلامی، صندوق‌های عمران شهری، صندوق‌های زمین و ساختمان)، فروش اوراق مشارکت، مشارکت عمومی- خصوصی<sup>۳۴</sup> (PPP)، انواع قراردادهای

<sup>۳۲</sup> Plan

<sup>۳۳</sup> Finance

<sup>۳۴</sup> Public Private Partnership

(بیع متقابل، قراردادهای اجاره‌ای، مدیریتی، خدماتی)<sup>۳۵</sup>. شهرداری‌ها می‌توانند از طریق امکانات و شیوه‌های ارائه شده در قانون درآمد پایدار و هزینه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها نسبت به انتخاب مناسب‌ترین روش اقدام نمایند. توصیه می‌شود شهرداری‌ها دو موضوع مهم در این قانون یعنی تامین مالی با مشارکت بخش خصوصی و تامین منابع جدید به منظور حداقل استفاده از درآمدهای دولت و کاهش وابستگی مالی شهرداری‌ها به منابع درآمدی دولتی را به عنوان فرصت‌هایی مناسب برای تقویت زیرساخت‌های پایدار اقتصادی خود استفاده نمایند.

**اجرا<sup>۳۶</sup>:** فرایند انجام برنامه و اجزای آن است که با منابع مالی و زمان بندی مشخصی صورت گرفته و به تولید یک محصول یا خدمت منتهی می‌گردد.

**پایش<sup>۳۷</sup>:** نظارت بر فرایند و عملکرد حاصل از اجرای برنامه در حین اجرای آن است. فرایند پایش به منظور اطمینان از درست بودن مسیر حرکت به سمت اهداف کلان و چشم انداز انجام می‌شود.

**ارزیابی<sup>۳۸</sup>:** جمع بندی نظارت‌های صورت پذیرفته بر برنامه پس از تکمیل اجرای آن‌ها است. گزارش عملکرد برنامه عملیاتی در پایان هر سال، «گزارش ارزیابی سالانه برنامه» نامیده می‌شود. فرایند ارزیابی به منظور اطمینان از حصول به اهداف تعیین شده برای طرح‌ها در پایان دوره مورد نظر انجام می‌شود.

**بازنگری<sup>۳۹</sup>:** پیشنهاد تغییر در احکام و مصوبات برنامه عملیاتی، بازنگری خوانده می‌شود. پیشنهاد بازنگری، پس از تصویب مراجع قانونی ذیربط، الزام آور خواهد بود.

**خروجی<sup>۴۰</sup>:** خروجی برونداد سریع طرح/فعالیت است که پس از اجرای هر فعالیت برنامه‌ای پدیدار می‌شود.

**نتیجه<sup>۴۱</sup>:** نتیجه اثرات میان مدت و بلند مدت فعالیت‌های برنامه‌ای است که نسبت به خروجی‌ها عمیق‌تر و گسترده‌تر هستند. اثرات خروجی عمدتاً کیفی و ناظر بر ارتقای رضایت مندی شهروندان از خروجی‌های برنامه‌ها و طرح‌ها می‌باشد.

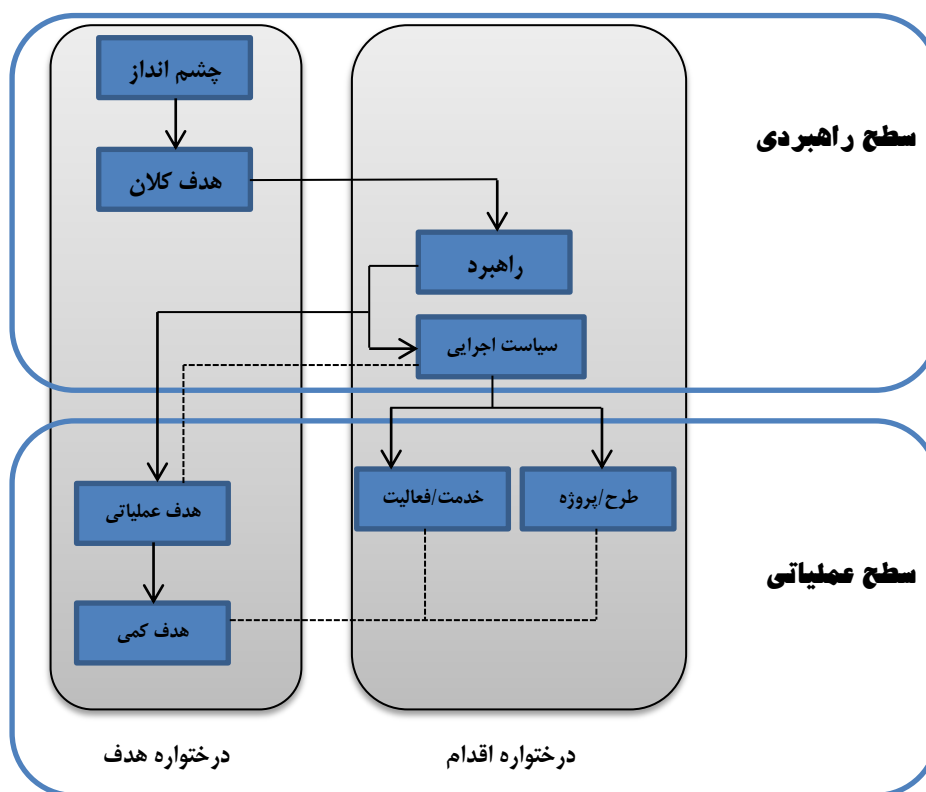
**اثر<sup>۴۲</sup>:** منظور از اثر، پیامدهایی است که اجرای پروژه بر کلیت یک محله، ناحیه، منطقه و یا شهر می‌گذارد.

نمودار شماره ۹، ارتباط کلیه اجزای مفهومی برنامه با یکدیگر به تفکیک سطح راهبردی و عملیاتی را نشان می‌دهد. خطوط ممتد نشان‌گر ارتباط مستقیم و خطوط خط چین نشان‌گر ارتباط غیرمستقیم و تناظر اجزاء با یکدیگر است.

<sup>۳۵</sup> برای کسب اطلاعات بیشتر بنگرید به: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران (۱۳۸۹)، «طراحی الگوی عملیاتی خدمات فاینانس پروژه‌های شهری»، مجری طرح: مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف - گروه مالی و سرمایه‌گذاری.

<sup>۳۶</sup> Implementation  
<sup>۳۷</sup> Monitoring  
<sup>۳۸</sup> Evaluation  
<sup>۳۹</sup> Revision  
<sup>۴۰</sup> Output  
<sup>۴۱</sup> Outcome  
<sup>۴۲</sup> Impact

نمودار ۹: ارتباط هم پیوند اجزاء و سطوح برنامه



## ۸. ساز و کار پیش بینی منابع مالی و درآمدها

بر اساس انواع طبقه بندی درآمدها در شهرداری، هر شهرداری در ابتدا می‌بایست نسبت به شناسایی عوامل موثر درآمدی در هر طبقه درآمدی در بودجه شهرداری اقدام نموده و جهت جلوگیری از ایجاد دیون برای شهرداری و با عنایت به اصل تقدم درآمد بر هزینه و با در نظر گرفتن عوامل ذیل به عنوان درآمد پیش‌بینی نمایند:

- (۱) وصولی‌های قطعی دوره‌های گذشته
- (۲) برآورد وصول درآمدها در دوره عمل بودجه
- (۳) طرح تفصیلی جامع هر شهر و اولویت‌های طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای متناسب با اسناد بالا دستی و نظام برنامه ریزی بلند مدت و میان مدت شهرداری
- (۴) در نظر گرفتن نرخ رشد پنج ساله درآمد
- (۵) تغییرات و نوسانات احتمالی در بعضی از منابع درآمدی ناشی از تغییر قوانین
- (۶) تغییرات عوامل محیطی و شرایط اقتصادی و منطقه‌ای از جمله تغییر در نرخ تورم اعلامی از سوی مراجع ذیصلاح و سایر عوامل اقتصادی و موثر.

جهت تأمین منابع مالی برنامه عملیاتی، شهرداری‌ها می‌توانند متناسب با حجم عملیات و میزان بودجه سالانه، با روش‌های مختلف به شرح زیر نسبت به پیش‌بینی منابع سالانه و منابع کل برنامه اقدام نمایند:

- در شهرداری‌های کوچک و متوسط، با استفاده از روش‌های معمول محاسبه درآمد قابل پیش بینی مانند «روش مستقیم»، «روش سال ماقبل آخر» و «روش حد متوسط‌ها»

- در سایر شهرداری‌ها با استفاده از روش‌های پیشرفته‌تر مانند «روش سنجیده منظم»

همچنین توصیه می‌شود که در شهرداری‌های شهرهای بزرگ، مراکز استان و کلان شهرها با توجه به تحلیل شرایط گذشته و مطالعه روندهای موجود مؤثر بر درآمد شهرداری‌ها، نسبت به پیش بینی منابع مالی برنامه عملیاتی اقدام شود. در این خصوص لازم است مطالعات زیر صورت پذیرد:

الف) بررسی روند درآمدی شهرداری در پنج سال اخیر بر اساس تفریغ بودجه هر سال (اعم از درآمدهای نقدی و غیرنقدی)

ب) بررسی کلیات و ساختار هزینه‌کرد شهرداری در پنج سال اخیر بر اساس تفریغ بودجه هر سال

پ) بررسی دورنمای درآمدهای پایدار و ناپایدار شهرداری در طی سال‌های برنامه

ت) دسترسی شهرداری به بازارهای مالی و فروش دارایی و وصول مطالبات در طی سال‌های برنامه

ث) ارائه سناریوهای درآمدی شهرداری برای سال‌های برنامه به تفکیک انواع کدهای درآمدی در دوره برنامه

ج) ارائه سناریوهای تأمین مالی و مشارکت بخش خصوصی در اجرای برنامه

چ) پیش بینی منابع مالی و درآمدهای شهرداری در سال‌های برنامه

در انجام مطالعات مرتبط با پیش بینی منابع، در نظرگیری عوامل مستقیم مؤثر بر درآمد شهرداری ضروری است. عواملی مانند وضعیت بخش مسکن و ساخت و ساز بخش خصوصی، وضعیت فعالیت‌های اقتصادی و صنعت در محدوده و حریم شهر، نسبت وصول عوارض و موارد مشابه. همچنین عواملی که به طور غیرمستقیم بر درآمد شهرداری اثرگذار هستند، از جمله نوسانات نرخ ارز، نرخ رشد اقتصادی کشور، قیمت نفت و طلا و مانند آن‌ها نیز باید به دقت بررسی گردد. علاوه بر این موارد تأثیر سیاست‌های دولت و قوانین و برنامه‌های ملی از جمله قانون برنامه پنج ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و سایر مصوبات و ضوابط محلی و استانی، قانون درآمد پایدار و هزینه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها، قانون مالیات بر ارزش افزوده، قانون ساماندهی و حمایت از تولید و عرضه مسکن و قانون حمایت از احياء، بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده و سایر قوانین مرتبط بر درآمد شهرداری در طی سال‌های برنامه باید مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد.

توصیه می‌شود کلان شهرها و مراکز استان‌ها که بیشتر تحت تأثیر روند تصمیمات و تغییرات سیاسی و اقتصادی کلان کشور قرار می‌گیرند، با استفاده از روش‌های علمی پیش بینی درآمدها مانند «مدل‌های اقتصادسنجی سری‌های زمانی»، «شبکه عصبی مصنوعی»، «روش برون‌گیری یا تعمیم روند گذشته»، نسبت به ارائه سناریوهای مختلف درآمدی خود در طی سال‌های برنامه اقدام نمایند.

پس از انجام مطالعات یادشده، نتیجه پیش بینی منابع مالی شهرداری در قالب فرم شماره ۳ در ابتدای لایحه برنامه عملیاتی شهرداری قید خواهد شد و کلیه اعتبارهایی که برای طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای و فعالیت‌ها در هر سال از برنامه از محل منابع داخلی شهرداری پیشنهاد می‌گردد، باید در سقف منابع پیش بینی شده همان سال برآورد شود؛ چنانچه پروژه‌ای به صورت مشارکتی با استفاده از منابع بخش خصوصی یا سایر دستگاه‌ها اجرا می‌شود، اعتبار آن از قید فوق مستثنی است و کلیه اعتبار مربوط به این نوع پروژه‌ها می‌تواند بدون محدودیت تا هر سقفی در طرح مربوطه پیش بینی شود، مشروط بر این که برای شهرداری تعهد غیرقابل اجرا در سال‌های برنامه ایجاد نکند.

در فرم شماره ۴ منابع به تناسب سهم اعتبارات جاری و عمرانی (با رعایت حد نصاب مقرر در ماده ۶۸ قانون شهرداری) برای سال‌های برنامه تفکیک شده است. همچنین الزامات هزینه‌کردها و ضوابط مالی قید شده در بخشنامه بودجه هر سال که از سوی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور ابلاغ می‌شود، در برآورد اعتبارات مصارف جاری ملاک عمل می‌باشد.

## ۸.۱. ملاحظات مهم در برآورد هزینه‌ها

در برآورد اعتبارات هزینه‌ای، تملک دارایی‌های سرمایه‌ای و مالی شهرداری، سازمان‌های وابسته و شرکتهای تابعه موارد ذیل مد نظر خواهد بود :

۱) تغییرات عوامل محیطی و شرایط اقتصادی و منطقه‌ای از جمله تغییر در نرخ تورم اعلامی از سوی مراجع ذیصلاح و سایر عوامل اقتصادی و موثر،

۲) توجه به طرح‌های توجیهی و اقتصادی پروژه‌های عمرانی،

۳) توجه به وضعیت پروژه‌های عمرانی و تملک دارایی‌های سرمایه‌ای اعم از مستمر یا غیر مستمر بودن آن‌ها و درصد پیشرفت فیزیکی و ریالی هر پروژه،

۴) اسناد بالادستی و سایر قوانین و مقررات ابلاغی کشوری از جمله قوانین و مقررات اداری و استخدامی شهرداری‌ها و میزان افزایش حقوق و مزایای کارکنان،

۵) در نظر گرفتن هزینه‌های مرتبط با پروژه‌های نگه‌داشت و هزینه‌های جاری شهرداری (در صورتیکه اعتبارات هزینه‌ای نیاز به افزایش نسبت به عملکرد سال گذشته داشته باشد واحدهای اجرایی اعم از ستاد، مناطق، سازمان‌های وابسته و موسسات و شرکتهای تابعه باید دلایل افزایش مذکور را در گزارش توجیهی توضیح داده و تسلیم نمایند).

۶) وجوه مربوط به احکام قطعی دادگاهها و اوراق لازم‌الاجراء ثبتی و دفاتر اسناد رسمی و یا اجرائیه دادگاهها و سایر مراجع قانونی.

## ۹. نظام کدگذاری برنامه

### ۹.۱. کدگذاری برنامه عملیاتی در اتصال با بودجه شهرداری

برقراری پیوند بین برنامه راهبردی توسعه شهر و بودجه‌های سنواتی از اصول پایه‌ای تدوین برنامه عملیاتی شهرداری است و تبلور عینی این امر در نظام کدگذاری برنامه محقق می‌شود، حداکثر تلاش صورت گرفته است تا با کدگذاری چشم‌انداز، اهداف کلان و راهبردها و سیاست‌های مذکور در برنامه راهبردی و تعریف آن به عنوان کدهای اختصاصی برنامه عملیاتی، هماهنگی بین کدهای برنامه و بودجه برقرار شود. نظام کدگذاری برنامه عملیاتی شهرداری در مجموع شامل یک کد ۱۳ رقمی است که چهار رقم سمت چپ خط مورب کد اختصاصی برنامه راهبردی (شامل کدهای چشم‌انداز، هدف کلان، راهبرد و سیاست) و ۹ رقم سمت راست خط مورب کد سطوح مختلف عملیات در برنامه عملیاتی است. ۹ رقم سمت راست به گونه‌ای تنظیم شده‌اند که قابل تطبیق با کدگذاری بودجه باشد. شایان ذکر است که نظام کدگذاری برنامه راهبردی الزامی اما نظام کدگذاری برنامه عملیاتی به دلیل تفاوت‌های ساختاری در جزئیات کدگذاری شهرداری‌ها اختیاری است. بنابراین نظام کدگذاری برنامه عملیاتی چارچوبی راهنماست که در صورت سازگاری با نظام بودجه ریزی شهرداری‌ها می‌تواند دقیقاً مورد استفاده قرار گیرد و در غیر اینصورت تنها بخش‌هایی که قابل استفاده اند می‌توانند مورد بهره‌برداری واقع شوند.

ویژگی دیگر کدگذاری حاضر، توجه به تفکیک وظایف بین واحدهای اجرایی مختلف در شهرداری است که با ۲ رقم کد سمت راست تأمین شده است. بدین ترتیب این نظام کدگذاری هم تفکیک راهبردی (با تعریف ۴ رقم کد چشم انداز تا سیاست اجرایی)، هم تفکیک موضوعی (با تعریف یک رقم برای وظیفه)، و هم تفکیک بودجه‌ای (با تعریف ۵ رقم برای برنامه و طرح) را تأمین نموده و در نهایت با تعریف ۲ رقم کد واحد اجرایی، تفکیک مسؤولیت‌ها برای اجرای فعالیت‌ها و پروژه‌ها را به صورت دقیق و یکتا فراهم می‌آورد (اختصاص هر پروژه و فعالیت پیشنهادی منحصر به یک واحد اجرایی).

جدول ۵: نظام کدگذاری برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی در پیوند با کدگذاری بودجه

تعداد ارقام کد										
۱	۱	۱	۱	/	۱	۲	۲	۲	۲	
گزاره چشم انداز	هدف کلان	راهبرد	سیاست اجرایی							کد اختصاصی برنامه راهبردی
						برنامه اجرایی	طرح/خدمت	شمارنده پروژه / فعالیت	واحد اجرایی	کد اختصاصی بودجه سالانه شهرداری
چشم انداز	هدف کلان	راهبرد	سیاست اجرایی	/	ماموریت	برنامه اجرایی	طرح/خدمت	شمارنده پروژه / فعالیت	واحد اجرایی	کد برنامه عملیاتی پنج ساله شهرداری

نمونه‌ای از کدگذاری طرح در برنامه عملیاتی

<p><b>طرح پیاده رو و پیاده راه سازی</b></p> <p>گزاره چشم انداز ۶: ... ؛ شهری روان با زیرساخت‌های عبور و مرور کارآمد  هدف کلان ۱: دستیابی به شهری با شبکه حمل و نقل ارزان و دسترس پذیر برای همه  راهبرد ۱: بهبود وضعیت شبکه‌های ارتباطی و نظام حمل و نقل و ترافیک در کل شهر  سیاست اجرایی ۶: گسترش حرکت پیاده و سواره در پهنه‌های مستعد شهر  وظیفه ۳۰۰۰۰۰: عمران شهری  برنامه ۳۳۰۰۰۰: حمل و نقل و عبور و مرور شهری  طرح ۳۳۰۲۰۰: پیاده رو و پیاده راه سازی</p>
<p><b>کد طرح در برنامه عملیاتی: ۶۱۱۶/۳۳۰۲۰۰</b>  <b>کد طرح در بودجه سالانه: ۳۳۰۲۰</b></p>

نمونه ای از کدگذاری پروژه در برنامه عملیاتی

<p><b>پروژه احداث سوله ورزشی در خیابان ....</b></p> <p>گزاره چشم انداز ۵: ... ؛ شهری سرزنده با سطح رفاه عمومی بالاتر از میانگین ملی  هدف کلان ۳: دستیابی به فضاهای عمومی ۲۴ ساعته  راهبرد ۳: تأمین نیازهای گروههای متنوع اجتماعی در فضاهای عمومی از طریق ساماندهی خدمات شهری  سیاست اجرایی ۴: ساماندهی و توسعه فضاهای آموزش عمومی، فرهنگی، مذهبی، ورزشی  وظیفه ۳۰۰۰۰۰: وظیفه عمران شهری  برنامه ۳۶۰۰۰۰: ایجاد اماکن و فضاهای ورزشی، فرهنگی و گردشگری  طرح ۳۶۰۲۰۰: احداث اماکن ورزشی (مسقف و روباز)  پروژه ۳۶۰۲۰۰۱۲: احداث سوله ورزشی در خیابان ....  واحد اجرایی ۳۰: معاونت فنی و عمرانی</p>
<p><b>کد پروژه در برنامه عملیاتی: ۵۳۳۴/۳۶۰۲۰۰۱۲۳۰</b></p>

نمونه ای از کدگذاری فعالیت هزینه‌ای در برنامه عملیاتی

<p><b>فعالیت رفت و روب و نظافت شهر منطقه ۲ شهرداری</b></p> <p>گزاره چشم انداز ۳: ... ؛ شهری سبز و ایمن با تکیه بر قابلیت‌های طبیعی به ویژه رودخانه ...  هدف کلان ۲: توسعه کیفی فضاهای باز و سبز شهری  راهبرد ۴: ارتقای سطح بهداشت و محیط زیست شهری از طریق مکانیزاسیون خدمات نظافت و بهداشت عمومی پارک ها  سیاست اجرایی ۲: ... کنترل آلودگی‌های زیست محیطی  وظیفه ۲۰۰۰۰۰: وظیفه خدمات شهری  برنامه ۲۱۰۰۰۰: نظافت محیط زیست شهری  طرح ۲۱۰۱۰۰: رفت و روب و نظافت شهر  فعالیت هزینه‌ای ۲۱۰۱۰۰۰۵: رفت و روب و نظافت شهری منطقه ۲ شهرداری  واحد اجرایی ۰۲: منطقه ۲</p>
<p><b>کد فعالیت در برنامه عملیاتی: ۳۲۴۲/۲۱۰۱۰۰۰۵۰۲</b></p>

به منظور اتخاذ وحدت رویه در کدگذاری واحدهای اجرایی، کد واحدهای اجرایی مطابق جدول شماره ۶ در برنامه عملیاتی قید می‌شود. با این حال چنانچه برخی شهرداری‌ها نیاز به کدگذاری تعداد بیشتری از واحدهای اجرایی داشته باشند، می‌توانند کد واحد مورد نظر خود را با هماهنگی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها، در برنامه اعمال نمایند. تغییر کد واحدهای اجرایی مذکور در جدول زیر مجاز نیست اما اضافه کردن واحدهای اجرایی (به صورت کد دو رقمی) و اختصاص کدهایی به جز کدهایی که در جدول شماره ۶ آمده است با هماهنگی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها بلامانع است. در این شیوه، کدهای ۱ تا ۲۹ به ترتیب شماره مناطق شهرداری، به هر یک از مناطق اختصاص می‌یابد. به عنوان مثال اگر یک شهرداری، ۷ منطقه داشته باشد، کدهای ۱ تا ۷ به ترتیب به مناطق ۱ تا ۷ تخصیص پیدا می‌کند و کدهای ۸ تا ۲۹ خالی می‌ماند.

جدول ۶: کد واحدهای اجرایی شهرداری در برنامه عملیاتی

کد	عنوان واحد اجرایی	کد	عنوان واحد اجرایی
شماره منطقه (۱-۲۹)	منطقه شماره ...	۷۰	معاونت اجتماعی و فرهنگی
۳۰	معاونت فنی و عمران	۸۰	معاونت برنامه‌ریزی و توسعه
۴۰	معاونت حمل و نقل و ترافیک	۹۰	معاونت مالی و اداری
۵۰	معاونت خدمات شهری	۹۱ تا ۹۹	دفتر شهردار و واحدهای ستادی (حراست، روابط عمومی و ...)
۶۰	معاونت شهرسازی و معماری		

در ادامه در قالب جدول شماره ۷ نظام کدگذاری طرح‌ها متناسب با بخشنامه بودجه شهرداری‌ها ارائه می‌شود. «طرح»‌ها سطح مشترک برنامه‌ریزی در برنامه عملیاتی و بودجه سنواتی است و به لحاظ ایجاد پیوند بین این دو سطح، حائز اهمیت می‌باشد. کد برنامه به صورت یک عدد دو رقمی بعد از کد ماموریت به شرح جدول شماره ۷ در کدگذاری مصارف بودجه شهرداری درج خواهد شد. چنانچه وجود برنامه‌هایی برای تحقق بخشیدن به ماموریت‌های شش‌گانه مصوب شهرداری مورد نیاز باشد که در جدول ذیل پیش‌بینی نشده باشد، منوط به پیشنهاد شهرداری و تایید شورای اسلامی شهر و پس از بررسی و ابلاغ توسط وزارت کشور (سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور) قابل اصلاح خواهد شد. شایان ذکر است که کدهای ماموریت و برنامه به دلیل اهمیتی که در نظام ارزیابی و پایش یکپارچه شهرداری‌ها توسط سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها دارد غیر قابل تغییر است اما کدهای بعدی که به پروژه‌ها و فعالیت‌های اجرایی اختصاص می‌یابد در هر شهرداری بنابر سیستم کدبند بودجه ریزی می‌تواند تنظیم شود.

جدول ۷: نظام کدگذاری طرح‌ها در برنامه عملیاتی شهرداری (متناسب با نظام بودجه ریزی سالانه)

کد ماموریت	عنوان ماموریت	کد برنامه	عنوان برنامه
۱	کالبدی و شهرسازی	۰۱	بازآفرینی فضاهای شهری
		۰۲	طرح‌های توسعه شهری
		۰۳	زیباسازی شهری (ارتقای کیفیت معماری و سیما و منظر شهری)
		۰۴	تهیه و اجرای طرح‌های موضعی و موضوعی شهری
۲	محیط زیست و خدمات شهری	۰۱	توسعه و نگهداری فضای سبز شهری
		۰۲	توسعه و نگهداری آرامستانها
		۰۳	طرح‌های جامع و تفصیلی مدیریت پسماند
		۰۴	توسعه و نگهداری تاسیسات شهری
		۰۵	بهبود محیط زیست شهری و بهداشت عمومی
		۰۶	ساماندهی صنوف و مشاغل مزاحم شهری



عنوان برنامه	کد برنامه	عنوان مأموریت	کد مأموریت
طرح‌های هدایت آب‌های سطحی	۰۷		
تهیه و اجرای طرح‌های ایمنی و کاهش خطرپذیری شهر	۰۱	ایمنی و مدیریت بحران	۳
توسعه و تقویت سیستم ایمنی و آتش نشانی	۰۲		
ارتقاء تاب آوری شهری، مدیریت بحران و پدافند غیر عامل	۰۳		
بهبود عبور و مرور شهری(جدول گذاری، پیاده رو و معابر، خط کشی و ...)	۰۱	حمل و نقل و ترافیک	۴
توسعه ، تجهیز و نگهداری ناوگان حمل و نقل عمومی	۰۲		
ساماندهی بار و مسافر	۰۳		
توسعه و ساماندهی پارکینگ‌ها	۰۴		
توسعه ، تجهیز و نگهداری ناوگان حمل و نقل ریلی	۰۵		
توسعه ، تجهیز و نگهداری پایانه های مسافری شهری	۰۶		
سامانه های هوشمند حمل و نقل و ترافیک شهر	۰۷		
توسعه زیر ساخت‌های عبور و مرور(تملکات معابر، توسعه و احداث)	۰۸		
توسعه شهرداری الکترونیک و ارتقاء زیرساختها و فن‌آوریهای نوین	۰۱	خدمات مدیریت	۵
آموزش و پژوهش های کاربردی	۰۲		
تحول اداری و مدیریت عملکرد	۰۳		
توسعه درآمدهای پایدار	۰۴		
حمایت، توانمندسازی و توسعه نهادها ، تشکل‌ها، مشارکتهای مردمی و سازمانهای مردم نهاد	۰۱	اجتماعی و فرهنگی	۶
برگزاری همایش‌ها، نمایشگاهها و نشست‌ها	۰۲		
حمایت از طرحهای حوزه سلامت اجتماعی	۰۳		
ساماندهی آسیب دیدگان اجتماعی و متکدیان	۰۴		
طرحهای گردشگری و فرهنگی	۰۵		
توسعه زیرساخت ها، ظرفیت ها و فعالیتهای فرهنگی	۰۶		

## ۹.۲. موافقت نامه های بودجه ای

پس از ابلاغ بودجه، واحدهای متولی بودجه و سایر واحدهای اجرایی (معاونت ها، واحدهای ستادی، سازمان‌های وابسته و شرکت‌های تابعه) شهرداری‌های کلانشهر و مراکز استان که به نحوی از بودجه عمومی شهرداری استفاده می‌کنند، موظفند حداکثر تا پایان اردیبهشت ماه با توجه به شرح وظایف محوله و برنامه‌های میان مدت و همچنین بودجه سالانه مصوب، نسبت به مبادله موافقت نامه بودجه ای با معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی (عناوین مشابه در ساختار سازمانی مصوب شهرداری) اقدام نمایند. مبادله این موافقت‌نامه‌های بودجه‌ای به خودی خود تعهدی را برای شهرداری ایجاد نمی‌کند و هرگونه انعقاد قرارداد برای ارائه خدمات یا کالا از سایر اشخاص حقیق و حقوقی منوط به تخصیص اعتبار بر اساس تصمیمات کمیته تخصیص اعتبار در شهرداری و رعایت صرفه و صلاح شهرداری خواهد بود.

## ۹.۳. تخصیص اعتبار

پس از مبادله موافقت‌نامه، واحدهای اجرایی شهرداری تقاضای تخصیص اعتبار خود را بر اساس وظایف و مأموریت‌های محوله به معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی (عناوین مشابه در ساختار سازمانی) ارسال می‌کنند تا در کمیته تخصیص اعتبار (شیوه نامه اجرایی "کمیته تخصیص اعتبار در شهرداری متشکل از شهردار و معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی و معاونت مالی و اقتصادی (توسعه مدیریت و منابع) یا نمایندگان آنها مطرح گردد. هدف اصلی تخصیص اعتبار برقراری تعادل میان دریافت ها و پرداخت های شهرداری است. میزان اعتباری که تخصیص داده می‌شود با میزان وصول درآمدهای شهرداری و موارد مصرف قانونی آن‌ها، پیشرفت فیزیکی اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها و شرایط اقلیمی محل اجرای آنها و سایر عوامل موثر بر اجرای پروژه‌ها ارتباط دارد.

## ۹.۴. درختواره‌های برنامه

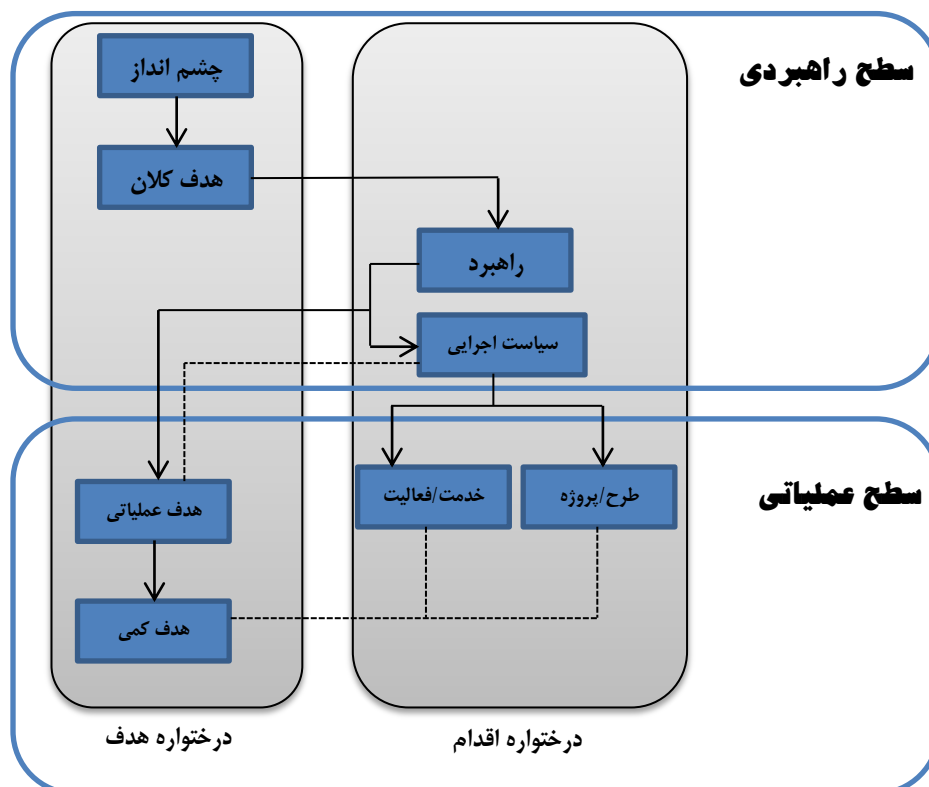
ساختار برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری، دارای ۸ جزء مفهومی شامل (چشم انداز، هدف کلان، راهبرد، سیاست، طرح/پروژه، خدمت/فعالیت، هدف عملیاتی و هدف کمی) است که در بخش قبل درباره آن‌ها توضیح داده شد. این اجزا با یکدیگر ارتباط هم پیوندی داشته و نسبت هر یک، هم از لحاظ قرارگیری در سطح راهبردی یا عملیاتی و هم از لحاظ ارتباط محتوایی با همدیگر کاملاً مشخص است.

ارتباط بین اجزای برنامه ارتباط درختواره‌ای است. در این نوع ارتباط سطوح بالا کلی‌تر هستند و از این رو نسبت به سطوح پایین تر که جزئی‌ترند، فراگیر می‌باشند. ارتباط درختواره‌ای بدان معناست که سطوح بالاتر برنامه ارتباط یک به چند با سطوح پایین تر دارند. به عبارت دیگر در درختواره، ارتباط هر سطح نسبت به سطح پایین تر یک به چند و نسبت سطح پایین به سطح بالاتر یک به یک است. به عنوان مثال گزاره های بیانیه چشم انداز می‌تواند یک یا چند هدف کلان و هر هدف کلان می‌تواند یک یا چند راهبرد داشته باشد ولی یک راهبرد نمی‌تواند به چند هدف کلان مرتبط باشد و منحصراً باید به یک هدف متصل گردد.

در این جا ۲ نوع ارتباط درختواره‌ای (از کلی به جزئی) بین اجزای برنامه برقرار است: یکی درختواره هدف که شامل اجزای چشم انداز، هدف کلان، هدف عملیاتی و هدف کمی می‌شود. ویژگی این درختواره آن است که اجزای آن از جنس

هدف هستند. دیگری درختواره اقدام که شامل اجزای چشم انداز، راهبرد، سیاست اجرایی، طرح/پروژه و خدمت/فعالیت است. ویژگی درختواره اقدام این است که اجزای آن از جنس مسیر و عمل هستند. در نمودار شماره ۱۰ عناصر درختواره هدف و درختواره اقدام مشخص شده‌اند. چشم انداز، تنها سطحی است که به دلیل ماهیت خود (جهت دهی به اهداف و هدایتگری اقدامات)، هم در درختواره اقدام و هم در درختواره هدف جای می‌گیرد.

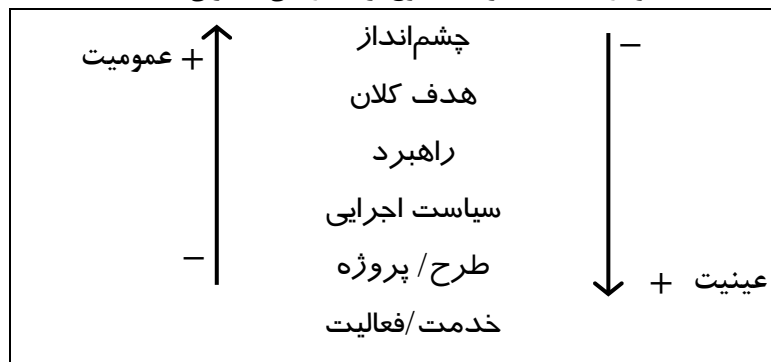
نمودار ۱۰: نمایش عناصر درختواره اقدام و درختواره هدف در برنامه



در برنامه راهبردی- عملیاتی شهر و شهرداری، تنها کدگذاری درختواره هدف الزامی است. ارتباط درختواره‌ای (یک به چند) در درختواره هدف نیز وجود دارد. به این معنی که هر گزاره چشم انداز می‌تواند یک یا چند هدف کلان داشته باشد و هر هدف کلان می‌تواند یک یا چند هدف عملیاتی و کمی داشته باشد ولی عکس آن ممکن نیست. همچنین «چشم انداز»، به جهت داشتن مفهومی فراگیر و کلان، به طور مشترک سطح اول در هر دو درختواره است.

به منظور ایجاد درکی ملموس‌تر از نسبت اجزای مختلف درختواره اقدام، سلسله مراتب سطوح برنامه از لحاظ عام یا خاص بودن در نمودار شماره ۱۱ نشان داده شده است. در بالاترین سطح (چشم انداز)، عمومیت حداکثر است؛ و عینیت حداقل؛ و در پایین‌ترین سطح (طرح)، عینیت به حداکثر و عمومیت به حداقل می‌رسد؛ به طوری که با انعکاس طرح در بودجه سالانه به صورت پروژه و فعالیت و تعیین مکان دقیق، زمان اجرا، اعتبار مورد نیاز برای اجرا و منابع تأمین اعتبار هر پروژه و فعالیت، اعتبار طرح نیز در برنامه مشخص می‌شود.

نمودار ۱۱: سلسله مراتب سطوح برنامه از کلی به جزئی



## ۱۰. نظام اولویت بندی

**اولویت:** به معنای تشخیص ارجحیت و تقدم یک پروژه نسبت به سایر پروژهها است.

**اولویت بندی:** به معنای تعیین سطوح مختلف اولویتها از مهمترین اولویت تا اولویتهای ردههای پایینتر می باشد. اولویت بندی پروژهها از این لحاظ که منابع مالی محدود هستند و نمی توان تمام پروژههای پیشنهادی را اجرا کرد، اهمیت دارد. در این راهنما، چهار رده اولویت با تعریف زیر پیش بینی شده است:

(۱) **الزامی:** الزام قانونی برای اجرای پروژه وجود دارد؛ و یا پروژه ناتمام مهمی را تکمیل نموده و قابل استفاده می نماید. کلیه پروژههای در حال اجرا با بیش از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی در این دسته جای می گیرند.

(۲) **ضروری:** مخاطرات مربوط به سلامتی و ایمنی برطرف می سازد و یا داراییهای مالی را از خطر نجات می دهد و طبق پیمایش نظر شهروندان از اولویت بسیار بالایی برخوردار است. در اولویت های ضروری، زمان بندی و تأمین مالی پروژه، قابل انعطاف نیست:

- **زمان بندی پروژه، قابل انعطاف نیست؛** به آن معناست که خدمت مورد نظر، اکنون مورد نیاز است و به تعویق انداختن اجرای آن تبعات منفی زیادی در بر دارد.

- **تأمین مالی پروژه، قابل انعطاف نیست؛** به آن معناست که دسترسی به منابع مالی برای تأمین اعتبار پروژه در حال حاضر وجود دارد؛ اما معلوم نیست که در آینده هم وجود داشته باشد.

(۳) **مطلوب:** امکانات موجود را حفظ کرده یا بهبود می بخشد، جایگزین تجهیزات از رده خارج یا فرسوده می شود، هزینه های بهره برداری و نگهداری را کاهش می دهد، زمان بندی آن منعطف نیست، اما تأمین مالی آن انعطاف پذیر است:

- **تأمین مالی پروژه، قابل انعطاف است** به آن معناست که دسترسی به منابع مالی برای تأمین اعتبار پروژه در حال حاضر وجود دارد و احتمالاً در آینده هم وجود خواهد داشت.

(۴) **قابل قبول:** از خدمات پایینتر از حد استاندارد جلوگیری می کند، در اولویت های قابل قبول هم تأمین اعتبار و هم زمان بندی آن منعطف است:

- زمان‌بندی پروژه، قابل انعطاف است؛ به آن معناست که به تعویق انداختن اجرای آن تبعات زیادی دربر نخواهد داشت.<sup>۴۳</sup>

- وظیفه اولویت بندی و تخصیص اعتبار به عهده کمیته تخصیص اعتبار مطابق با شیوه نامه ابلاغی سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور به شماره ۱۶۹۱۹ مورخ ۱۳۹۶/۰۵/۱۱ خواهد بود.

### شیوه اولویت بندی:

با توجه به ویژگی‌های برنامه و لزوم به کارگیری روش‌هایی متناسب با شرایط هر یک از کارگروه‌های تخصصی، روش ماتریس تحقق اهداف<sup>۴۴</sup> مطابق الگوی زیر با توجه به سه متغیر: (۱) احتمال اجرا (۲) اهداف عام و (۳) اهداف اختصاصی مورد استفاده قرار خواهد گرفت:

الف) احتمال اجرا<sup>۴۵</sup>: شامل عناصری است که ناظر بر تحقق پذیری و اجرای پروژه به صورت عام بوده و به مباحث مالی، قانونی، دانش و ابزار فنی توجه دارد. به عبارت دیگر ممکن است، پروژه‌ای از هر لحاظ دارای ویژگی‌های منحصر به فرد و ممتاز باشد ولی از جنبه مالی، منابع کافی برای اجرای آن وجود نداشته باشد، یا این که از نظر فنی، دانش یا ابزار کافی برای انجام آن موجود نباشد یا از نظر ساختار اداری و تشکیلاتی و چارچوب‌های قانونی، موانع و محدودیت‌هایی وجود داشته باشد که امکان اجرای پروژه را تحت تأثیر قرار دهد. عکس تمامی موارد بالا نیز صادق است؛ به بیان دیگر ممکن است احتمال اجرای پروژه‌هایی از نظر منابع مالی، پشتوانه‌های قانونی، ضرورت اجرا در شرایط زمانی خاص و یا ورود تکنولوژی خاص بطور قابل ملاحظه‌ای بالا برود

ب) اهداف عام<sup>۴۶</sup>: شامل اهدافی هستند که برای همه پروژه‌ها قابل تعریف است و عمدتاً ناظر بر تأثیرات اقتصادی، اجتماعی و زیرساختی پروژه بر شهر، عمر مفید پروژه، تأثیر پروژه بر ارتقای کیفیت زندگی (اثر) و مقیاس عملکرد پروژه است.

پ) اهداف اختصاصی: شامل اهدافی است که به طور اختصاصی برای پروژه‌های هر یک از حوزه‌های ستادی تعریف می‌شود.

### ضوابط اولویت بندی:

اهداف عام در مجموع ۴۰ درصد وزن اولویت بندی و اهداف عملیاتی در مجموع ۶۰ درصد وزن اولویت بندی را به خود اختصاص می‌دهند. احتمال اجرا نیز رقمی بین صفر تا یک است که در مجموع امتیازهای به دست آمده از اهداف عام و اهداف اختصاصی ضرب می‌شود و در نهایت جمع امتیاز پروژه مورد نظر در نظام اولویت بندی حاصل می‌گردد. فلسفه وجود عاملی باعنوان «احتمال اجرا» آن است که عناصر مرتبط با تحقق پذیری و اجرای پروژه به صورت معنی داری در امتیازهای مربوط به اولویت بندی تأثیر بگذارند.

<sup>۴۳</sup> رده بندی اولویت پروژه‌های سرمایه ای در چهار دسته مطابق الگوی پیشنهادی مرکز اسکان ملل متحد می‌باشد. برای کسب اطلاع بیشتر بنگرید به: United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat) (۲۰۰۷), "Financial Management for Local Government; Volume ۳: Managing the Capital Investment Plan", Earthscan, London.

<sup>۴۴</sup> Goal Achievement

<sup>۴۵</sup> Probabilities

<sup>۴۶</sup> General goals

اولویت بندی پروژه‌های سرمایه‌ای با استفاده از فرم‌های شماره ۱۲ تا ۱۸ انجام خواهد شد و امتیاز هر پروژه با استفاده از فرمول زیر، محاسبه می‌گردد.

(مجموع امتیازهای وزنی اهداف عام + مجموع امتیازهای وزنی اهداف اختصاصی) احتمال اجرا = امتیاز پروژه

(امتیاز وزنی هر یک از متغیرهای احتمال اجرا) امتیاز متغیر منع قانونی و یا امتیاز متغیر تسهیل قانونی = احتمال

اجرا

$$A = P_i \left( \sum_{i=1}^n S_o W_o + \sum_{i=1}^n S_g W_g \right)$$

$$P_i = b \sum_{i=1}^n a_n$$

$A$  = امتیاز پروژه

$S_o$  = امتیاز اهداف اختصاصی

$W_o$  = وزن اهداف اختصاصی

$S_g$  = امتیاز اهداف عام

$W_g$  = وزن اهداف عام

$P_i$  = احتمال اجرا

$a_n$  = متغیرهای احتمال اجرا (شامل امکان تأمین مالی، دانش فنی، ظرفیت ساختاری و تشکیلاتی)

$b$  = متغیر منع قانونی

به منظور این که پراکنش متعادلی از اعتبارات در بین اولویت‌های چهارگانه وجود داشته باشد، سقف اعتبار هر یک از اولویت‌ها از منابع داخلی شهرداری در هر سال توسط کمیته تخصیص اعتبار و با توجه به وضعیت پیشرفت فیزیکی پروژه‌های قبلی و ضرورت پروژه‌های برآمده از برنامه عملیاتی تعیین می‌شود.

پروژه‌های نیمه تمام مهم بدون قرارگیری در فرم‌های مربوط به اولویت بندی پروژه‌ها در اولویت اول جای می‌گیرند. بین

پروژه‌های نیمه تمام نیز بر اساس نظر کمیته تخصیص اعتبار اولویت بندی لازم صورت می‌گیرد.

## ۱۱. ارکان برنامه

### ۱۱.۱. مراجع تصویب برنامه

طبق مفاد ماده ۱۵ قانون نوسازی و عمران شهری (مصوب سال ۱۳۴۷)، برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر (برنامه عملیاتی پنج ساله شهرداری) پس از تصویب شورای اسلامی شهر باید به تأیید وزارت کشور برسد. در صورت تأیید وزیر محترم کشور، جهت جلوگیری از تمرکزگرایی در فرایند تأیید برنامه‌ها در وزارت کشور و فراهم نمودن امکان مشارکت نمایندگان دولت در سطح استان و محل و نیز بنا به وظایف سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، اختیار وزارت کشور متناسباً به سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها، استانداری‌ها و فرمانداری‌ها تفویض می‌گردد. بر این اساس مراجع تهیه، تصویب و تأیید برنامه عملیاتی شهرداری‌ها در سه رده جمعیتی شهرها طبق جدول شماره ۸ می‌باشد.

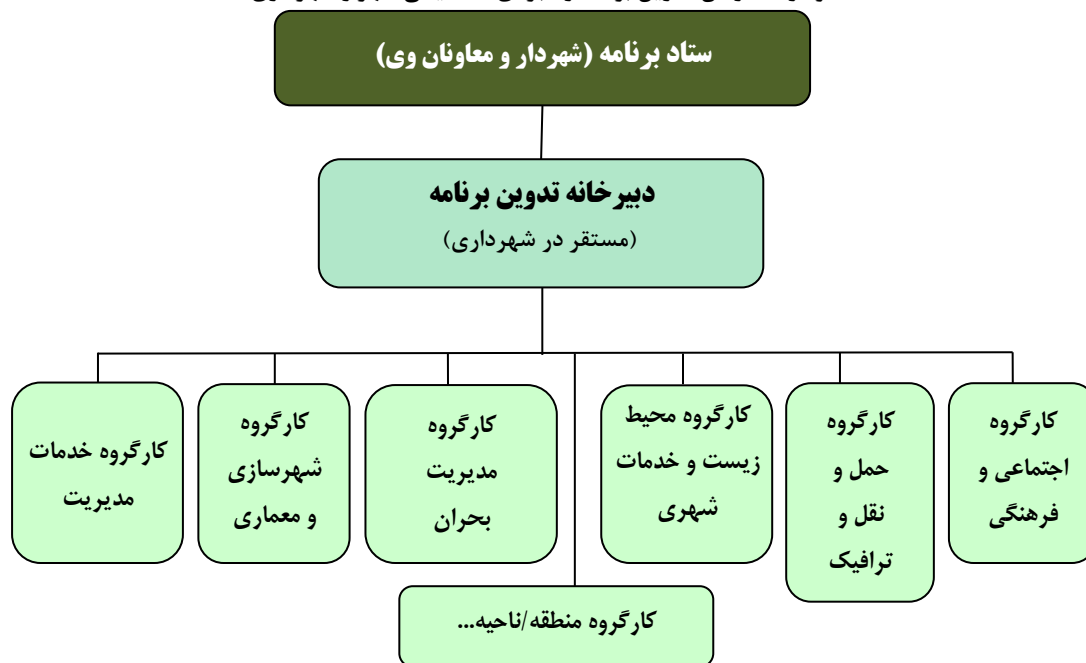
جدول ۸: مراجع تهیه، تصویب و تأیید برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری

مرجع تصویب (وزارت کشور)	مرجع تصویب	تهیه کننده	رده شهرها
سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور	شورای اسلامی شهر	شهرداری با کمک مشاورین ذی صلاح	شهرهای با جمعیت ۵۰۰ هزار نفر و بیشتر و شهرهای مراکز استان
تفویض اختیار به استانداری‌ها			شهرهای با جمعیت ۵۰ هزار تا کمتر از ۵۰۰ هزار نفر جمعیت (به استثناء شهر مرکز استان)
تفویض اختیار به فرمانداری‌ها			شهرهای با جمعیت کمتر از ۵۰ هزار نفر

## ۱۱.۲. تهیه، بررسی و تأیید برنامه

ارکان تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری به ترتیب عبارتند از ستاد، دبیرخانه و کارگروه‌های تخصصی که در ادامه ترکیب اعضاء و شرح وظایف هر یک از آن‌ها تشریح می‌گردد.

نمودار ۱۲: ارکان تدوین برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری



### ستاد برنامه

ستاد برنامه، بالاترین رکن تهیه، بررسی و تأیید این برنامه در شهرداری است. این ستاد تبیین جهات اصلی و چارچوب‌های کلی تدوین برنامه را، در چارچوب دستورالعمل حاضر، به عهده دارد و پس از انجام مراحل تدوین برنامه، آخرین مرجعی است که درباره برنامه قبل از ارائه به شورای شهر اظهار نظر می‌کند.

### شرح وظایف:

۱. تعیین جهت‌گیری‌های اصلی و چارچوب‌های پایه‌ای برنامه در هماهنگی با مشاور و بر اساس خروجی‌های حاصل از نظرخواهی و نظرسنجی از محلات مختلف شهر؛
۲. تأیید زمان‌بندی برنامه و در صورت لزوم بازنگری در آن؛
۳. بررسی و تصویب کلیات برنامه پیشنهادی شامل اعتبار اختصاص یافته به هر یک از معاونت‌ها/ سازمان‌ها، مناطق؛
۴. بررسی و تأیید برنامه پیشنهادی جهت ارسال به شورای اسلامی شهر.

### ترکیب اعضاء:

۱. شهردار (رئیس)؛
۲. معاون برنامه‌ریزی و توسعه شهردار یا معاون مرتبط (دبیر)؛
۳. سایر معاونان شهردار
۴. رؤسای سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه
۵. رئیس کمیسیون برنامه‌ریزی شورای اسلامی شهر یا یک نماینده از شورای اسلامی شهر به انتخاب رئیس شورا



## دبیرخانه برنامه

دبیرخانه تهیه و تدوین برنامه در معاونت برنامه‌ریزی و توسعه و در صورت فقدان معاونت برنامه‌ریزی و توسعه در ساختار تشکیلاتی شهرداری در معاونت/واحد مرتبط با امور برنامه‌ریزی به انتخاب شهردار مستقر می‌شود. معاون برنامه‌ریزی یا معاون مرتبط/رئیس واحد مرتبط به عنوان «رئیس دبیرخانه تدوین برنامه» و مدیر طرح و برنامه یا مسؤول تدوین بودجه شهرداری به عنوان «دبیر اجرایی برنامه» شناخته می‌شود.

دبیرخانه نقش مدیریت فرایند تهیه را بر عهده داشته و هماهنگ کننده کلیه فعالیت‌های برنامه می باشد که وظیفه محوری آن تسهیل رابطه بین ارکان برنامه، بدنه کارشناسی معاونت‌ها و مناطق است. همچنین دبیرخانه موظف است تمامی پیشنهادهایی که در مراحل مختلف از سوی نهادهای مدنی، سازمان های مردم نهاد، عموم شهروندان و یا نمایندگان آنان و همچنین شهروندان از اقشار خاص اجتماعی مانند کودکان و نوجوانان، زنان، معلولان و سالمندان و ... مطرح می شود را در دستور کار قرار داده و ضمن ارائه به مشاور برای اعمال در طرح نسبت به پیگیری آنها تا حصول نتیجه اقدامات لازم را انجام دهد.

با توجه به ضرورت توانمندسازی شهرداری ها برای تهیه برنامه های راهبردی و عملیاتی ترجیحا تهیه برنامه به صورت داخلی و توسط بدنه مدیریتی و کارشناسی انجام شود. تجربه انباشته و تسلط بر مهمترین محدودیت ها و ظرفیت های هر شهرداری توسط کارشناسان و مدیران آن شهرداری در کنار ضرورت ارتقای توانمندی های شهرداری ها در حوزه تدوین برنامه های راهبردی بلند مدت و میان مدت، از مهمترین دلایل تهیه برنامه به صورت داخلی و عدم برون سپاری تهیه برنامه می باشند. بدیهی است در صورت تهیه برنامه به صورت داخلی لازم است که مشوق های لازم و پرداخت حق الزحمه های کارشناسی توسط ستاد برنامه تعیین شود. با این حال دبیرخانه برنامه، در صورت برون سپاری تهیه برنامه توسط ستاد برنامه، مجاز است بخشی از اختیارات خود را طبق مقررات و ضوابط مربوطه به مشاور ذی صلاح واگذار کند.

## کارگروه های تخصصی

شامل کارگروه های شش گانه با عناوین زیر است:

اجتماعی و فرهنگی، حمل و نقل و ترافیک، خدمات شهری، ایمنی و مدیریت بحران، شهرسازی و معماری، خدمات مدیریت. ویژگی این کارگروه ها آن است که حوزه فعالیت آن ها عمدتاً هماهنگ با وظایف معاونت های ستادی شهرداری می باشد و متناظر با کارکردهای شهرداری در عرصه شهر و خدمات ارائه شده به شهروندان می باشد.

شهرداری هایی که متناظر با هر یک از کارگروه ها دارای معاونت مرتبط نیستند، مجازند نسبت به ادغام کارگروه های تخصصی ششگانه اقدام نمایند؛ مشروط بر این که تمامی موضوعات و موارد مرتبط با کارگروه های ششگانه در کارگروه های ادغام شده مورد بحث قرار گیرد. به عنوان مثال این دسته از شهرداری ها می توانند به جای ۶ کارگروه تخصصی، ۳ یا ۴ کارگروه تشکیل دهند ولی این ۳ یا ۴ کارگروه باید کلیه حوزه های مرتبط با کارگروه های ششگانه مذکور در نمودار شماره ۱۲ را پوشش داده و تعیین تکلیف نمایند. وظایف مندرج در ماده ۵۵ قانون شهرداری (مصوب ۱۳۳۴ با اصلاحات قانونی بعدی) ملاک عمل تعیین حوزه های مرتبط با شهرداری می باشد.

شرح وظایف:

۱. بررسی و تدقیق راهبردها، سیاستها و اهداف کمی برنامه حوزه تخصصی مربوطه؛
۲. تعیین اهداف کمی طرحهای مرتبط با حوزه تخصصی مربوطه برای سالهای برنامه؛
۳. تکمیل فرمهای راهنما برای حوزه تخصصی مربوطه و ضمیمه کردن مستندات مورد نیاز؛
۴. تدوین پیش‌نویس برنامه عملیاتی حوزه مربوطه شامل کلیه طرحها و پروژهها و فعالیتهای مستمر، اعتبار مورد نیاز هر یک و اولویت بندی آنها؛
۵. ارائه پیش‌نویس برنامه عملیاتی حوزه مربوطه به دبیرخانه؛
۶. اعمال بازخوردهای دریافتی از سوی دبیرخانه و ستاد عالی در برنامه؛
۷. ارسال پیش‌نویس نهایی برنامه حوزه تخصصی مربوطه به دبیرخانه.

### ترکیب اعضاء:

۱. معاون مرتبط شهردار (رئیس)؛
۲. نماینده حوزه برنامه‌ریزی معاونت / سازمان مربوطه (دبیر)؛
۳. مدیران ستادی معاونت مربوطه به انتخاب رئیس کارگروه
۴. رؤسای سازمان‌ها و مدیران شرکت‌های زیر مجموعه متناسب با موضوع کارگروه (در صورت وجود)؛
۵. ۲ نفر از معاونان حوزه برنامه‌ریزی مناطق و ۲ نفر از معاونان تخصصی مناطق به پیشنهاد رئیس کارگروه و تأیید دبیرخانه (در صورت وجود)؛
۶. نماینده دبیرخانه برنامه؛
۷. نماینده دستگاه‌های عمومی دولتی و غیردولتی یا مؤسسات مردم‌نهاد و خصوصی حسب مورد با دعوت رئیس کارگروه

### کارگروه منطقه/ناحیه ...

تفاوت اصلی کارگروه مناطق با سایر کارگروه‌ها در آن است که قلمرو جغرافیایی آن محدوده مناطق یا نواحی شهرداری بوده و خصلت موضعی دارد. در شهرداری‌هایی که فاقد تفکیک منطقه‌ای می‌باشند، چنانچه دارای ناحیه باشند این کارگروه‌ها در سطح ناحیه تشکیل خواهند شد. در شهرداری‌های کوچک که فاقد نظام منطقه بندی و ناحیه بندی هستند، نیازی به تشکیل این کارگروه نیست. پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای که در محدوده منطقه/ناحیه مطرح می‌شوند یا اجرای آن‌ها به عهده منطقه مربوطه شهرداری گذارده شده است، در این کارگروه مورد بررسی قرار می‌گیرند. به ازای هر منطقه/ناحیه شهرداری، یک کارگروه منطقه/ناحیه تشکیل می‌شود. مثلاً اگر یک شهرداری دارای سه منطقه/ناحیه است، کارگروه منطقه/ناحیه ۱، کارگروه منطقه/ناحیه ۲ و کارگروه منطقه/ناحیه ۳ به طور مجزا تشکیل می‌گردد.

### شرح وظایف:

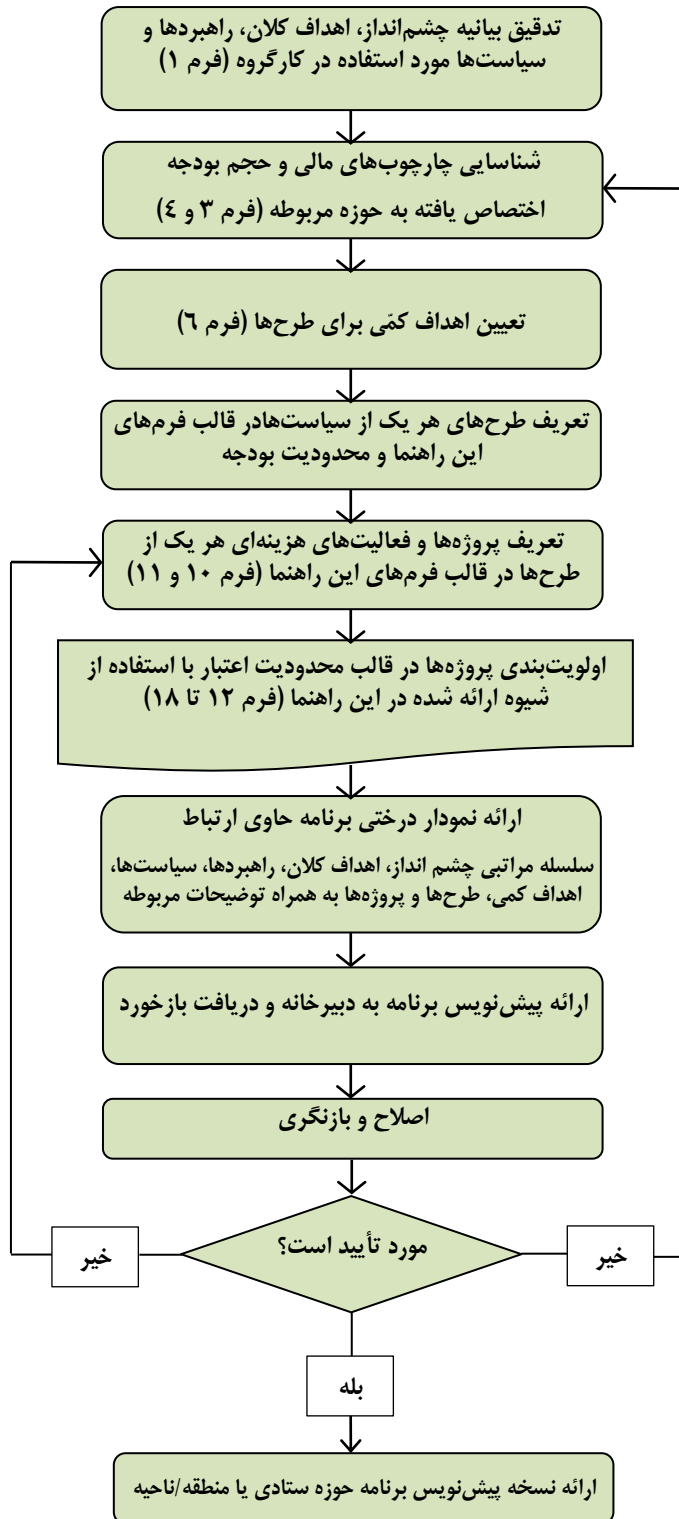
۱. تدقیق اعتبار تخصیص یافته به منطقه/ناحیه مربوطه جهت تأمین منابع مالی پروژه‌ها؛
۱. دریافت برنامه هر یک از زیرمجموعه‌های منطقه/ناحیه و ارائه بازخورد به کارگروه‌های تخصصی منطبق بر ضوابط برنامه و شرایط اجرایی؛
۲. تدقیق پروژه‌ها و فعالیت‌ها
۳. تلفیق برنامه منطقه/ناحیه و ارائه آن به دبیرخانه.

### ترکیب اعضاء:

۲. مدیر منطقه/ناحیه شهرداری (رئیس)؛
۳. مدیر برنامه و بودجه منطقه/ناحیه (دبیر)؛
۴. سایر مدیران منطقه/ناحیه شهرداری؛
۵. دبیر ستاد شورای محلات منطقه/ناحیه (در صورت وجود)؛
۶. یک نماینده از دبیرخانه برنامه.

به منظور تبیین دقیق‌تر فعالیت‌هایی که برای تهیه برنامه در هر یک از حوزه‌های ستادی و مناطق/نواحی انجام می‌پذیرد، فلوجارت تهیه برنامه‌ها در این قسمت ارائه می‌گردد. این فلوجارت، اقداماتی را که باید توسط کارگروه‌ها انجام شود، نشان می‌دهد.

نمودار ۱۳: فلوجارت تهیه برنامه عملیاتی حوزه‌های ستادی و مناطق/نواحی



## ۱۲. پایش و بازنگری برنامه

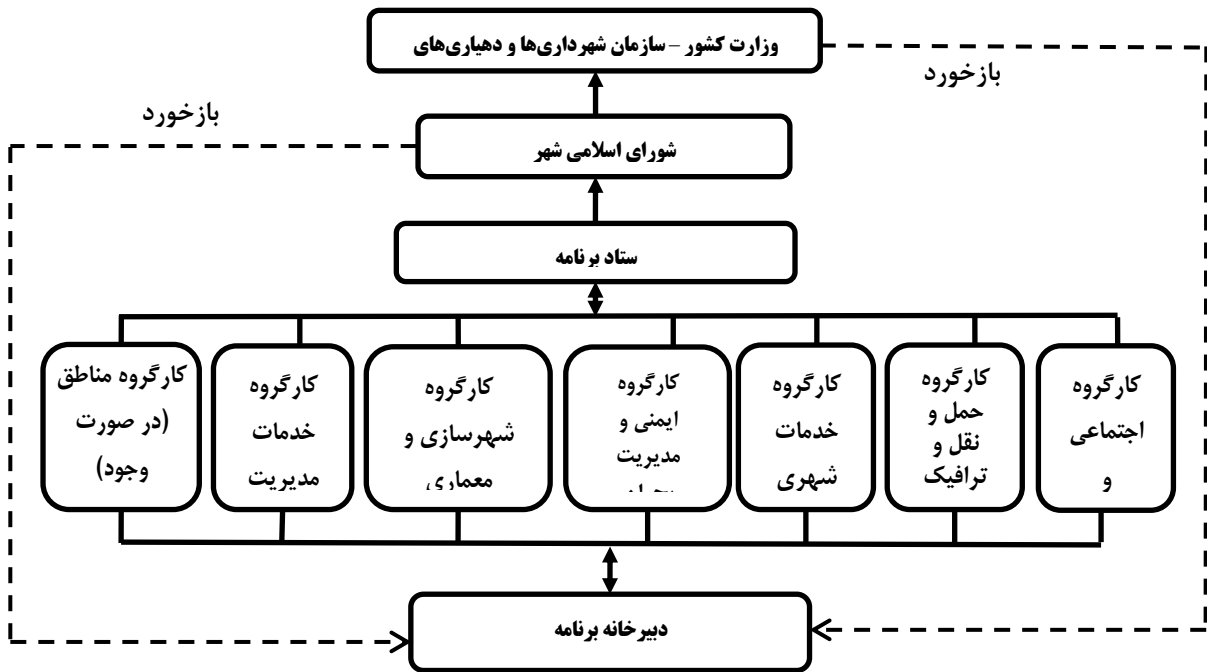
### ۱۲.۱. پایش و نظارت

پایش و نظارت بر اجرای برنامه با استفاده از گزارش‌گیری در خصوص «اهداف عملیاتی»، «اهداف کمی»، «خروجی»، «نتیجه»، «اثر» و همچنین پیشرفت پروژه‌ها و فعالیت‌ها صورت می‌پذیرد. دبیرخانه برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری موظف است گزارش عملکرد اهداف عملیاتی، اهداف کمی و خروجی‌های برنامه را در پایان هر فصل سال از واحدهای اجرایی دریافت و آن را به صورت سالانه منتشر نماید. در خصوص نتایج و اثرات به دلیل اینکه در درازمدت می‌توان آنها را پایش نمود، دبیرخانه موظف است گزارش مربوط به این دو شاخص را به صورت دو سالانه تهیه و ضمن ارائه به ستاد برنامه به صورت عمومی نیز منتشر نماید. بر اساس مفاد ماده ۷۱ قانون شهرداری مبنی بر وظیفه اطلاع‌رسانی شهرداری، شهرداری باید در پایان هر سال از آغاز برنامه علاوه بر ارائه گزارش از پیشرفت مجموعه اقدامات و فعالیت‌ها، در راستای شفافیت مالی برنامه، هزینه‌های انجام شده برای پروژه‌های مختلف برنامه را از راه‌های مختلف به اطلاع عموم شهروندان برساند. سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور به عنوان مرجع عالی نظارت بر تهیه و اجرای برنامه عملیاتی شهرداری محسوب می‌شود و از طریق دفاتر امور شهری و شوراهای استانداری‌ها این نظارت را اعمال می‌نماید.

### ۱۲.۲. بازنگری

بازنگری در برنامه راهبردی شهرداری با پیشنهاد دبیرخانه یا هر یک از کارگروه‌های تخصصی به صورت سالانه در پایان هر سال، مشروط به تصویب شورای اسلامی شهر انجام می‌پذیرد. هر یک از کارگروه‌های تخصصی می‌توانند نسبت به ارائه راهبرد یا سیاست‌های اجرایی جدید یا تغییر راهبردها و سیاست‌های موجود پیشنهادهای اصلاحی خود را به صورت کتبی مطابق فرم‌های شماره ۸ و ۹ به دبیرخانه برنامه ارسال دارند. دبیرخانه برنامه موظف است نسبت به پیگیری امر و طرح موضوع در شورای اسلامی شهر اقدام نماید (مطابق با زمان بندی ارائه شده در جدول شماره ۹). بازنگری در برنامه عملیاتی شهرداری، با پیشنهاد دبیرخانه یا هر یک از کارگروه‌های تخصصی به صورت سالانه در انتهای شهریور ماه هر سال، مشروط به تصویب شورای اسلامی شهر انجام می‌پذیرد. هر یک از کارگروه‌های تخصصی می‌توانند نسبت به ارائه طرح‌ها، پروژه‌ها، فعالیت‌های هزینه‌ای، اهداف عملیاتی و اهداف کمی جدید یا تغییر طرح‌ها، پروژه‌ها، فعالیت‌های هزینه‌ای، اهداف عملیاتی و اهداف کمی موجود پیشنهادهای اصلاحی خود را به صورت کتبی مطابق فرم‌های شماره ۳۲ تا ۳۵ به دبیرخانه برنامه ارسال دارند. دبیرخانه برنامه عملیاتی شهرداری موظف است نسبت به پیگیری امر و طرح موضوع در شورای اسلامی شهر اقدام نماید.

نمودار ۱۴: ساختار نظارت و پایش برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری



جدول ۹: عنوان گزارش‌های پایش و بازنگری و زمان ارائه آن‌ها

عنوان گزارش	موعد تحویل
پایش پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای معاونت‌ها، مناطق و سازمان‌ها	پایان اردیبهشت هر سال
پایش اهداف کمی طرح‌ها	پایان خرداد هر سال
پایش اهداف عملیاتی	پایان خرداد هر سال
ارزیابی سالانه عملکرد برنامه عملیاتی شهرداری به تفکیک حوزه‌های ستادی و مناطق	پایان تیر هر سال
سند لایحه بازنگری در برنامه عملیاتی جهت ارائه به شورای شهر و مراجع بالادست	پایان شهریور هر سال
تحلیل شرایط درآمد- هزینه‌ای و نحوه تأمین مالی برنامه عملیاتی	پایان خرداد سال ششم
ارزیابی نهایی عملکرد برنامه عملیاتی پنج ساله شهرداری	پایان تیر سال ششم

### ۱۲.۳. الگوریتم پایش و بازنگری برنامه

در این بخش به منظور تسهیل فرایند پایش، ارزیابی و بازنگری، فرایند کلی اقداماتی که توسط واحدهای مجری باید صورت پذیرد و گردش کار ارزیابی و بازنگری، به صورت الگوریتم‌های مشخصی طراحی گردیده است. در این الگوریتم‌ها به دقت وظیفه هر بخش معین گردیده و معلوم می‌شود که برای انجام هر یک از اجزای مراحل پایش، ارزیابی و بازنگری پروژه‌ها، فعالیت‌های هزینه‌ای و طرح‌ها، چه فرم‌هایی در چه زمانی باید تکمیل شده و به کدام واحد تحویل گردد. بدین ترتیب سه دسته الگوریتم ارزیابی و بازنگری برنامه ارائه شده است:

دسته اول) الگوریتم‌های ارزیابی و بازنگری برنامه عملیاتی سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های تابعه

دسته دوم) الگوریتم‌های ارزیابی و بازنگری برنامه عملیاتی معاونت‌ها

دسته سوم) الگوریتم‌های ارزیابی و بازنگری برنامه عملیاتی مناطق

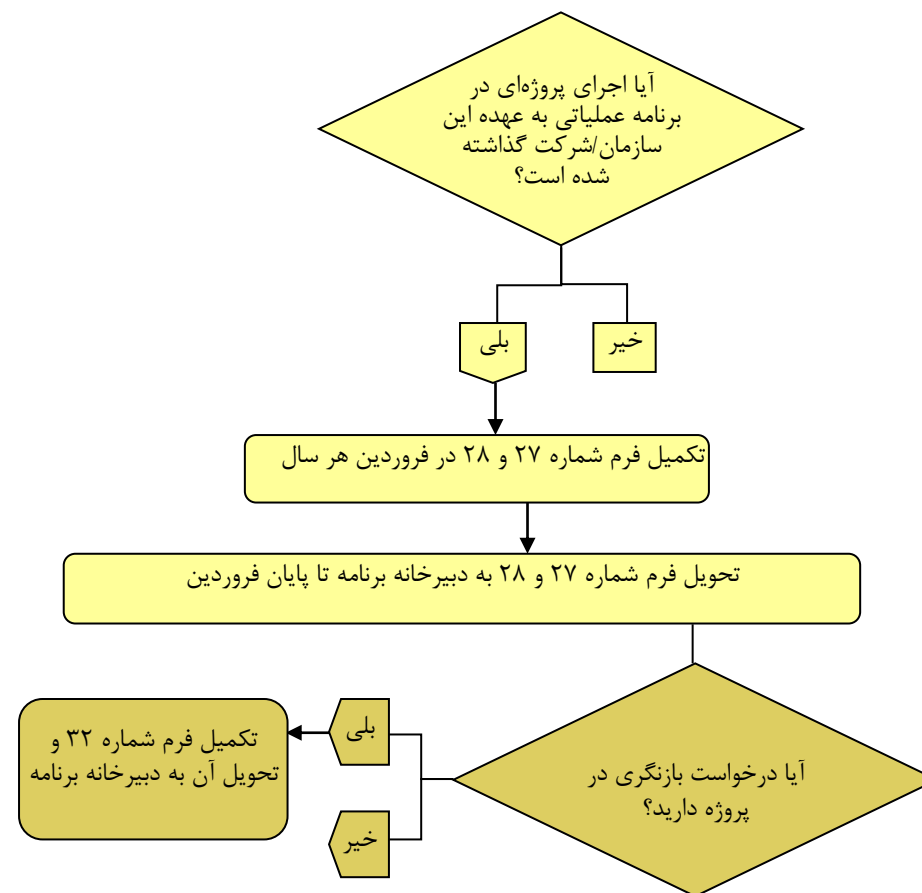
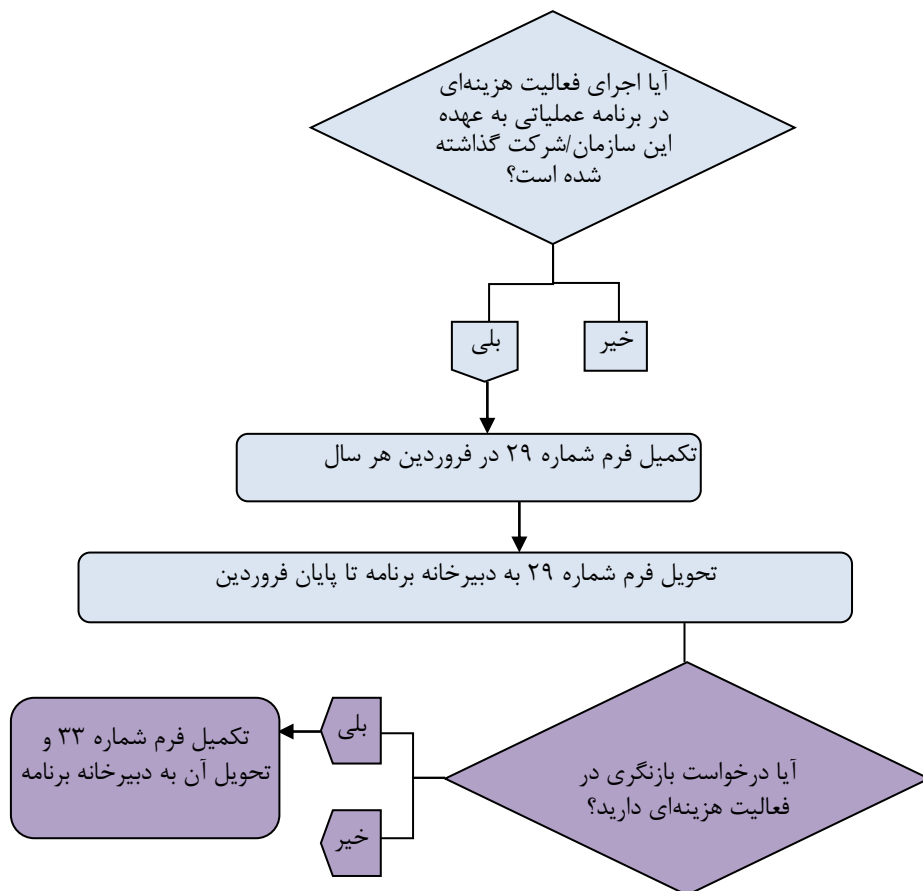
الگوریتم‌های مربوط به سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های تابعه شامل موارد ذیل می‌گردد: (۱) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری پروژه‌ها، (۲) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری فعالیت‌های هزینه‌ای

الگوریتم‌های مربوط به معاونت‌ها شامل عناوین زیر می‌شود: (۱) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری پروژه‌ها، (۲) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری فعالیت‌های هزینه‌ای، (۳) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری طرح‌ها، (۴) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری اهداف عملیاتی

الگوریتم‌های مربوط به مناطق شامل عناوین زیر می‌شود: (۱) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری پروژه‌ها، (۲) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری فعالیت‌های هزینه‌ای، (۳) الگوریتم پایش، ارزیابی و بازنگری طرح‌ها

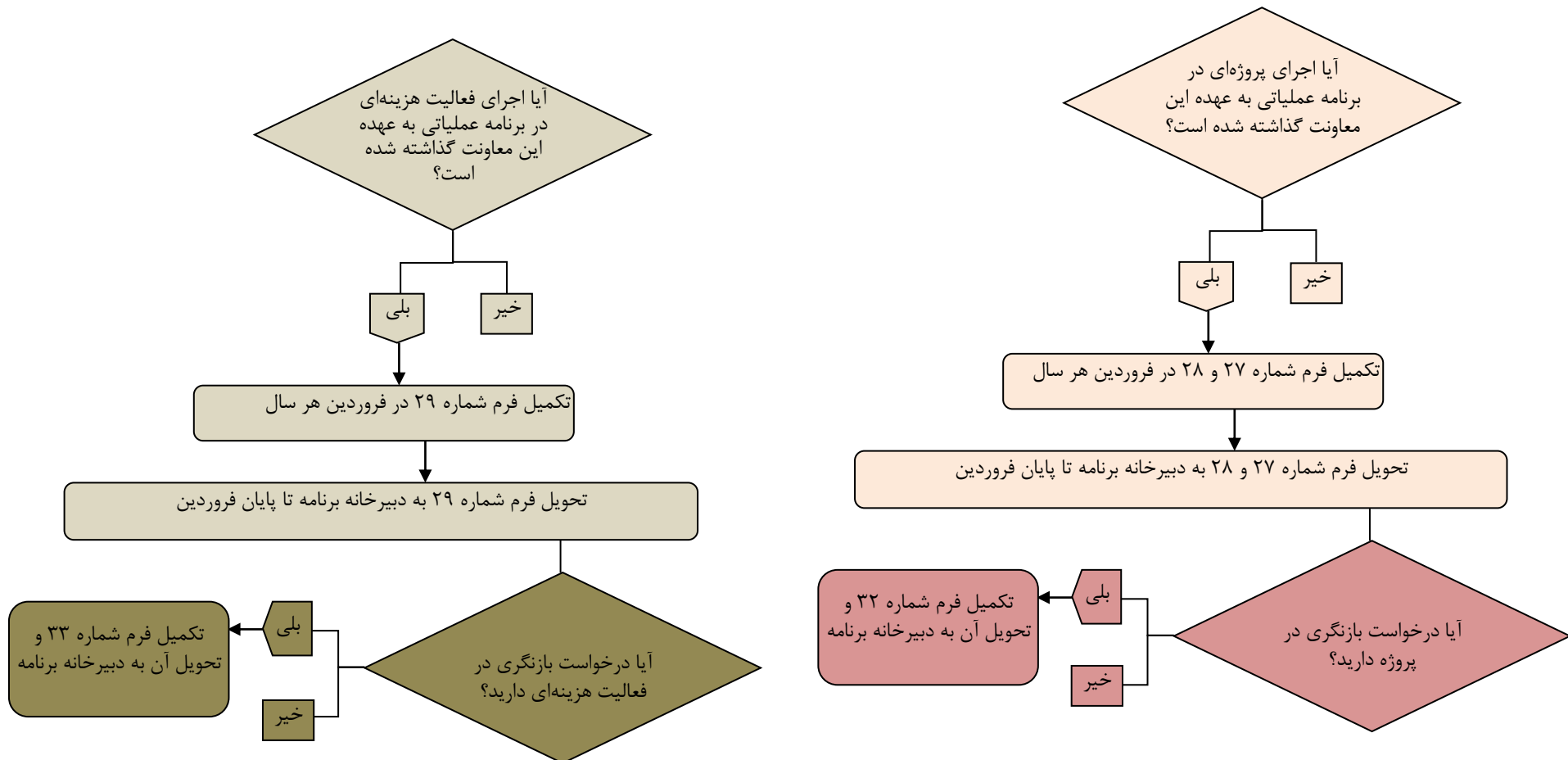
به این ترتیب، ۹ عنوان الگوریتم برای پایش، ارزیابی و بازنگری برنامه در حوزه‌های مختلف اجرایی و ستادی طراحی گردیده که تمامی فعالیت‌های مرتبط با سازمان اجرایی برنامه را پوشش می‌دهد. کارکرد اصلی این الگوریتم‌ها آن است که هر واحدی در شهرداری (چه واحد ستادی، چه سازمان‌ها و شرکت‌ها و چه مناطق) با توجه به کد تخصیص یافته به پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای در برنامه عملیاتی، بتواند جایگاه خود در برنامه عملیاتی و تکالیفی که بر عهده اش گذاشته شده است را به دقت شناسایی کرده و با راهنمایی الگوریتم‌های این بخش به ارزیابی پروژه‌ها، فعالیت‌های هزینه‌ای و طرح‌های مربوط به حوزه خود پرداخته و در صورت لزوم درخواست بازنگری در آن‌ها را به دبیرخانه برنامه ارائه نماید. بنابراین هم انعطاف برنامه حفظ گردیده و هم ارائه هر گونه درخواست و توجیهی به صورت سنجیده و نظام‌مند میسر می‌شود.

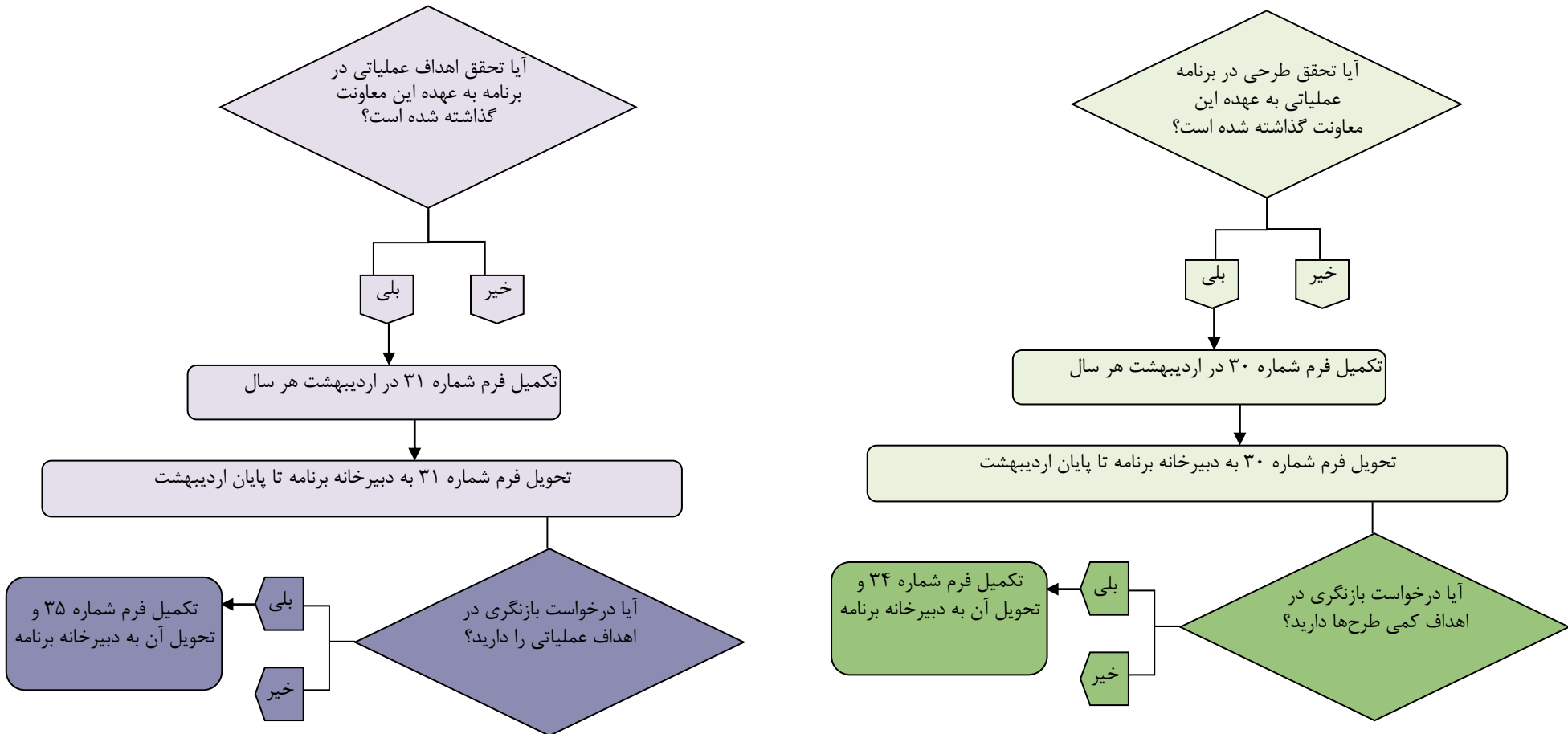
۱۲.۳.۱. الگوریتم ارزیابی و بازنگری برنامه سازمان ها و شرکت های تابعه



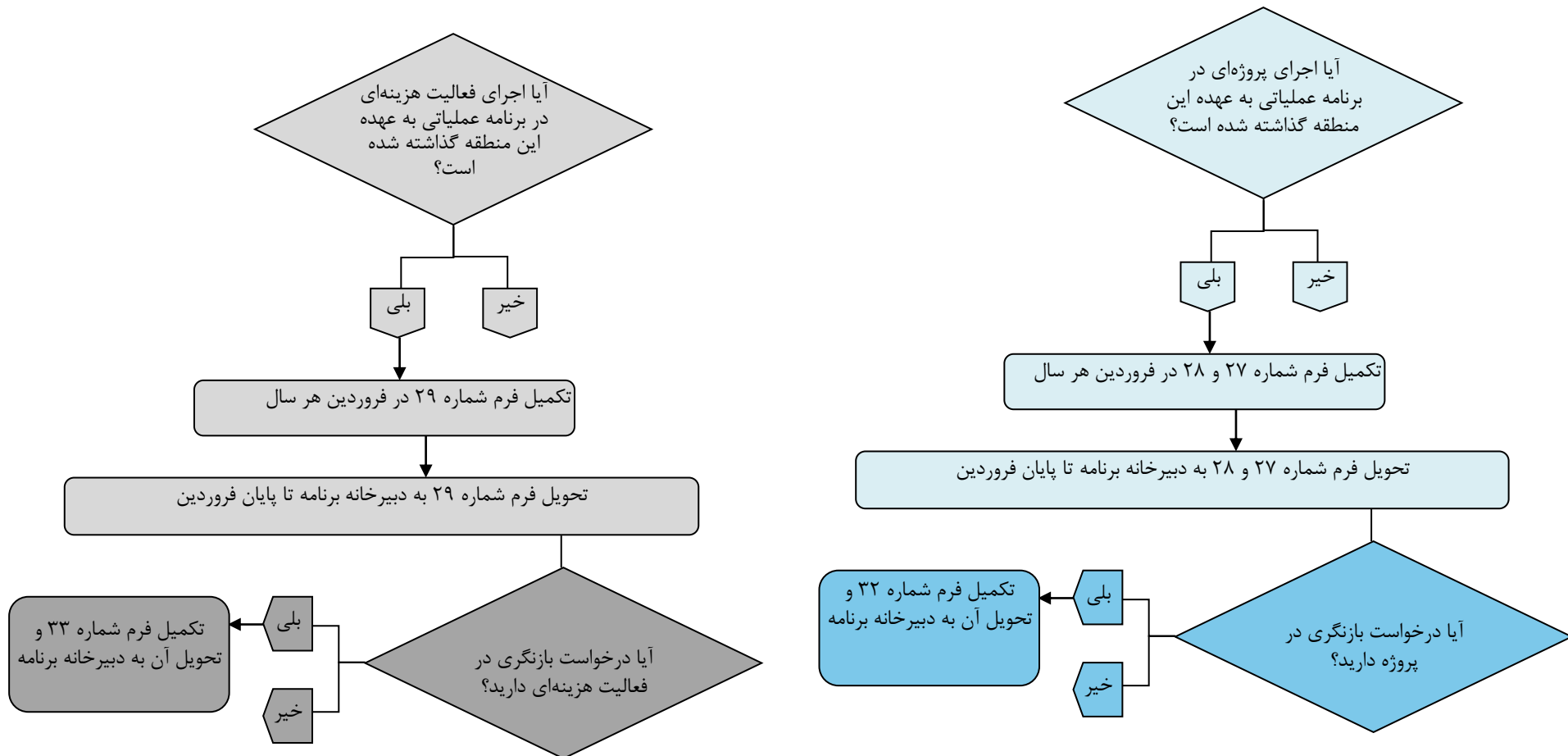


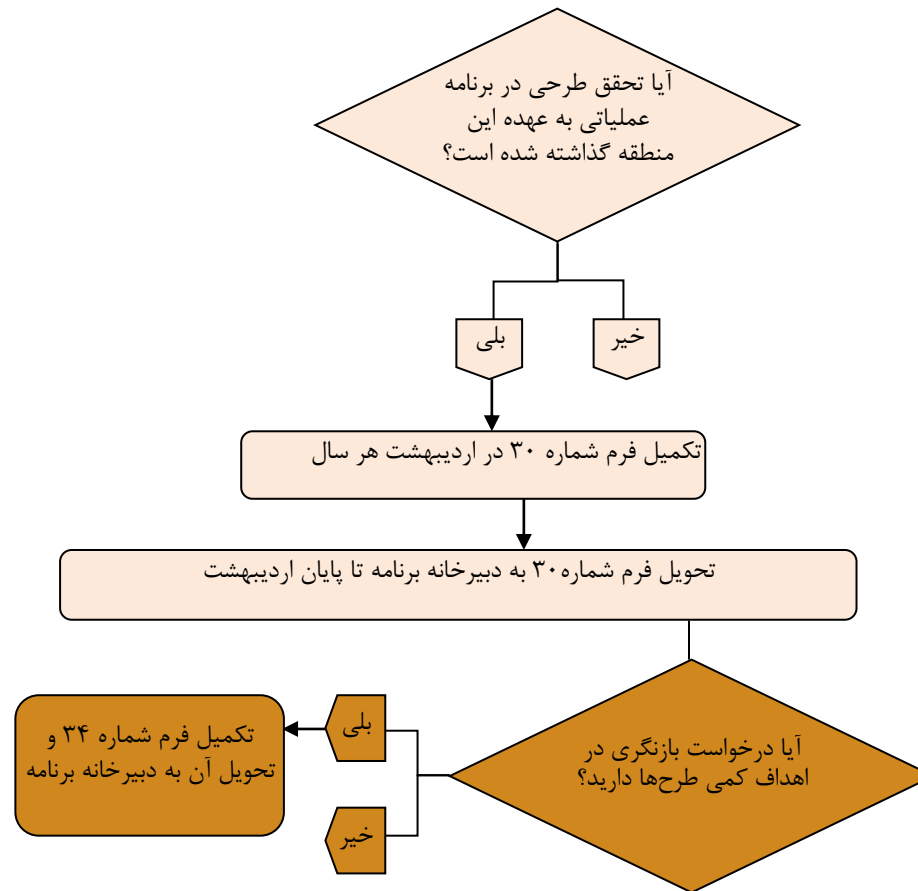
### ۱۲.۳.۲. الگوریتم ارزیابی و بازنگری برنامه معاونت‌ها





### ۱۲.۳.۳. الگوریتم ارزیابی و بازنگری برنامه مناطق





## ۱۳. ساختار لایحه برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری

ساختار لایحه برنامه که به تصویب شورای اسلامی شهر می‌رسد باید دارای فصول زیر باشد:

- ۱) **مقدمه:** در این بخش مشخصات شهر و شهرداری و گردش کار تدوین، بررسی و فرایند تصویب برنامه به همراه تعداد جلسات بررسی و تاریخ آن‌ها و تاریخ تصویب برنامه در شورا و تعداد آرای موافق و مخالف قید می‌شود.
  - ۲) **کلیات:** شامل بیانیه چشم انداز، اهداف کلان، راهبردها و سیاست‌های اجرایی و تشریح درختواره هدف و اقدام. فرم شماره ۱ در این بخش ارائه می‌شود.
  - ۳) **منابع درآمدی:** ارائه تصویری از شرایط درآمدی شهرداری در سال‌های برنامه عملیاتی (پنج سال آتی) و تشریح مهم‌ترین منابع تأمین اعتبار پروژه‌ها. فرم شماره ۳ و ۴ در این بخش ارائه می‌شود.
  - ۴) **مهم‌ترین اقلام هزینه‌ای:** شامل فرم شماره ۲۳ و ۲۶ و توضیحات تکمیلی مورد نیاز
  - ۵) **مهم‌ترین پروژه‌های سرمایه‌ای:** شامل فرم شماره ۱۹ به همراه توضیحات مورد نیاز
  - ۶) **پایش و بازنگری برنامه:** تشریح فرایند ارزیابی عملکرد برنامه و مکانیزم بازنگری آن
- سایر فرم‌های برنامه و گزارش‌های مرتبط به عنوان مستندات پشتیبان لایحه برنامه راهبردی عملیاتی شهر و شهرداری محسوب شده و به پیوست لایحه به شورای اسلامی شهر ارائه می‌گردد.

۱۴. فرم‌های تدوین، تلفیق، پایش و بازنگری برنامه‌های راهبردی - عملیاتی حوزه‌های ستادی و مناطق  
 ۱۴.۱. فرم‌های تدوین برنامه

فرم شماره ۱: گزاره‌های چشم‌انداز، اهداف کلان، راهبردها و سیاست‌های اجرایی برنامه راهبردی شهر

سیاست‌های اجرایی	کد	راهبردها	کد	اهداف کلان	کد	گزاره چشم‌انداز*	کد

\* گزاره‌های مندرج در بیانیه چشم‌انداز به دلیل سهولت در کدگذاری و تبدیل شدن به اهداف کلان می‌توانند شماره گذاری شده و در جداول آورده شوند.

فرم شماره ۲: گزاره چشم انداز، اهداف کلان، راهبردها، سیاستها، طرحها و پروژهها/فعالیت های برنامه عملیاتی شهرداری

کد	گزاره چشم- انداز	کد	اهداف کلان	کد	راهبردها	کد	سیاست های اجرایی	کد	ماموریت	کد	برنامه	کد	طرح/ پروژه	کد	خدمت/فعالیت هزینه ای

تذکر: ارتباط درختواره از بالا به پایین، یک به چند است. به این معنی که سطوح بالاتر می تواند به بیش از یک سطح پایین متصل شود ولی سطوح پایین تر فقط به یک سطح بالاتر متصل می شوند. مثلا یک راهبرد می تواند به یک یا چند سیاست اجرایی متصل شود، اما یک سیاست اجرایی فقط به یک راهبرد مرتبط می شود نه بیشتر.

فرم شماره ۳: پیش بینی منابع مالی و درآمدهای شهرداری در طی سال‌های برنامه (ارقام به هزار ریال)

کد	منابع	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	جمع
۱۰۰۰	درآمدهای ناشی از عوارض عمومی						
۲۰۰۰	درآمدهای ناشی از عوارض اختصاصی						
۳۰۰۰	بهاء خدمات و درآمدهای موسسات انتفاعی شهرداری						
۴۰۰۰	درآمدهای حاصل از وجوه اموال شهرداری						
۵۰۰۰	کمک اعطانی دولت و سازمانهای دولتی						
۶۰۰۰	اعانات، هدایا و دارایی‌ها						
۷۰۰۰	واگذاری دارایی سرمایه‌ای						
۸۰۰۰	واگذاری دارایی مالی						
	سرجمع منابع						



فرم شماره ۴: تعیین سهم اعتبارات جاری و عمرانی شهرداری در طی سال‌های برنامه (ارقام به هزار ریال)

کل دوره برنامه	سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول		
						مبلغ	اعتبار جاری (هزینه ای)
						درصد	
						مبلغ	اعتبار عمرانی (تملك دارایی های سرمایه ای و مالی)
						درصد	
						مبلغ	جمع
						درصد	
<p><b>تذکر:</b> دقت شود که مبلغ سرجمع منابع به تفکیک سال‌های برنامه در فرم شماره ۳ باید با ردیف جمع منابع در این فرم یکسان باشد.</p>							

فرم شماره ۵: اهداف کلان و اتصال آنها با راهبردها و اهداف عملیاتی

کد	اهداف کلان	کد	راهبردها	اهداف عملیاتی

فرم شماره ۶: اهداف کمی طرح‌های برنامه عملیاتی

اهداف کمی طرح‌ها										کد	طرح‌ها
هدفگذاری					عملکرد		واحد سازمانی	عنوان هدف کمی	نوع هدف کمی		
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول	موجود	بهینه					
									خروجی		
									نتیجه		
									خروجی		
									نتیجه		
									خروجی		
									نتیجه		

فرم شماره ۷: درخواست اعتبار برای «طرح».....

(ارقام به یک هزار ریال)

هدف کلان		مقدار					عنوان هدف	واحد هدف	هدف کمی				
کد گزاره چشم انداز	کد راهبرد	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم			نوع هدف	خروجی	کمی	نتیجه	
	سیاست												
	طرح												
	خدمت												
معرفی مهم ترین مصدیق طرح در ۲۰۰ کلمه													
جمع کل		سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	برآورد محل تأمین مالی						
							منابع داخلی شهرداری	نقدی					
							منابع داخلی سازمان ها و شرکت های تابعه	غیرنقدی					
							سرمایه گذاری بخش خصوصی	نقدی					
							وام ها	غیرنقدی					
							کمک های دولتی						
							اوراق مشارکت						
							سایر						
							جمع کل						

فرم شماره ۸: پیشنهاد سیاست اجرایی جدید

	کد گزاره چشم انداز	عنوان گزاره چشم اندازی مرتبط:
	کد هدف کلان	عنوان هدف کلان مرتبط:
	کد راهبرد	عنوان راهبرد مرتبط:
	کد سیاست اجرایی جدید	عنوان سیاست اجرایی جدید:
		تشریح ویژگی‌های سیاست اجرایی جدید (بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ کلمه):
	۱- ۲- ۳- ۴-	ضرورت تعریف سیاست اجرایی جدید:
	۱- ۲- ۳- ۴-	الزامات قانونی تعریف سیاست اجرایی جدید: (مستندات ضمیمه گردد)
کد طرح	عنوان طرح	طرح‌های تحت پوشش سیاست اجرایی جدید:

فرم شماره ۹: پیشنهاد طرح جدید مربوط به حوزه ستادی ....

عنوان گزاره چشم اندازی مرتبط:	کد گزاره چشم انداز
عنوان هدف کلان مرتبط:	کد هدف کلان
عنوان راهبرد مرتبط:	کد راهبرد
عنوان سیاست اجرایی:	کد سیاست اجرایی
عنوان طرح جدید:	کد طرح جدید
تشریح ویژگی‌های طرح جدید و مصادیق آن (بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ کلمه):	
ضرورت تعریف طرح جدید	۱- ۲- ۳- ۴- ۵-
الزامات و مستندات قانونی تعریف طرح جدید: (مستندات ضمیمه گردد)	۱- ۲- ۳- ۴- ۵-

فرم شماره ۱۰: مشخصات پروژه

(ارقام به یک هزار ریال)

درخواست کننده		معاونت / منطقه		سازمان / شرکت		واحد اجرایی		کد			
طبقه بندی در برنامه عملیاتی		طرح		کد طرح		کد خدمت					
مشخصات پروژه/فعالیت		عنوان پروژه/فعالیت		کد پروژه کد قدیم پروژه (بودجه سال قبل)		تاریخ شروع ماه سال		تاریخ پایان ماه سال			
		نشانی محل اجرا		منطقه: ناحیه: محله:							
		نوع پروژه/فعالیت		<input type="checkbox"/> ایجاد <input type="checkbox"/> توسعه <input type="checkbox"/> مطالعه- طراحی <input type="checkbox"/> تملک <input type="checkbox"/> خرید <input type="checkbox"/> تجهیزات عمده		وضعیت پروژه/فعالیت		<input type="checkbox"/> جدید <input type="checkbox"/> نیمه تمام (درصد پیشرفت: .....%)			
		نوع پروژه/فعالیت از لحاظ اقتصادی		<input type="checkbox"/> عمومی خالص <input type="checkbox"/> عمومی ناخالص <input type="checkbox"/> خصوصی							
واحد کار (هدف کمی خروجی)		مقدار کار									
اولویت پروژه/فعالیت		<input type="checkbox"/> ۱ (الزامی) <input type="checkbox"/> ۲ (ضروری) <input type="checkbox"/> ۳ (مطلوب) <input type="checkbox"/> ۴ (قابل قبول)									
تفصیل هزینه-ها (در طول مدت برنامه)		مطالعات امکان سنجی و برنامه-ریزی		اجرا و مدیریت اجرا		مخارج قانونی					
		طراحی معماری و مهندسی		آماده سازی زمین		بیمه					
		تملك زمین		لوازم و تجهیزات		هزینه‌های پیش‌بینی نشده					
		تخریب		بازپرداخت اقساط وام		سایر (نام ببرید)					
		جمع هزینه‌ها									

جمع کل	سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول	منبع تأمین مالی		نحوه تأمین مالی	
						نقدی	منابع داخلی		
						غیرنقدی	شهرداری		
						نقدی	منابع داخلی		
						غیرنقدی	سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه		
						سرمایه‌گذاری بخش خصوصی			
						وام‌ها			
						کمک‌های دولتی			
						اوراق مشارکت			
						سایر (نام ببرید)			
						جمع کل			

فرم شماره ۱۱: مشخصات فعالیت‌های هزینه‌ای

(ارقام به یک هزار ریال)

درخواست کننده	معاونت / منطقه	سازمان / شرکت	واحد	کد				
طبقه بندی در برنامه عملیاتی	طرح	کد طرح						
	خدمت	کد خدمت						
تفصیل هزینه‌ها	مطالعات امکان‌سنجی و برنامه-ریزی	بیمه						
	اجرا و مدیریت اجرا	هزینه‌های پیش‌بینی نشده						
	مخارج قانونی	سایر (نام ببرید)						
	مجموع هزینه‌ها							
نحوه اجرا	<input type="checkbox"/> پیمانی <input type="checkbox"/> پیمانی-امانی <input type="checkbox"/> امانی <input type="checkbox"/> خرید خدمت از بخش خصوصی <input type="checkbox"/> مشارکت با بخش خصوصی <input type="checkbox"/> سایر (نام ببرید: ..... )							
نحوه تأمین مالی	منابع مالی داخلی شهرداری	نقدی	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	جمع کل
		غیرنقدی						
	سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه	نقدی						
		غیرنقدی						
	سرمایه‌گذاری بخش خصوصی							
	وام‌ها							
	کمک‌های دولتی							
	اوراق مشارکت							
	سایر (نام ببرید)							
	جمع کل							



فرم شماره ۱۲: اولویت بندی پروژه‌های کارکرد اجتماعی و فرهنگی

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۳	(a <sub>۱</sub> ) امکان تأمین مالی پروژه	احتمال اجرا (P <sub>i</sub> )
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۲	(a <sub>۲</sub> ) دانش و ابزار فنی اجرای پروژه	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۱	(a <sub>۳</sub> ) ظرفیت ساختاری و تشکیلاتی اجرای پروژه در شهرداری	
	۱. خیر ۲. بله، با کمتر از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی ۳. بله با بیش از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی	۰/۴	(a <sub>۴</sub> ) پروژه پیشنهادی، پروژه ای نیمه تمام است؟	
	۰. وجود دارد. ۱. وجود ندارد.	وتوکننده	(b) منع قانونی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر سلامت جسمانی و روانی شهروندان (این پروژه موجب افزایش آرامش، شادابی و نشاط جامعه می‌شود یا موجب کاهش فوت شدگان، مصدومین و بیماران می‌شود)	اهداف عام (G <sub>i</sub> )
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر محیط زیست با تأکید بر کاهش آلاینده‌های محیطی (در مورد پروژه‌های مطالعاتی، آثار اجرای پروژه مدنظر است)	
	۱. محله ۲. ناحیه ۳. منطقه ۴. شهری ۵. فراشهری	۰/۰۵	مقیاس عملکرد پروژه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر فرهنگ محلی و تقویت مشارکت اجتماعی شهروندان	
	۱. ندارد ۲. ناقص است ۳. در حال تهیه است ۴. کامل است. ۵. کامل بوده و به تصویب مراجع قانونی رسیده است.	۰/۰۳	مستندات پروژه شامل طرح توجیهی، امکان سنجی مالی، فنی و مطالعه تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی	
	۱. ۵ سال و کمتر ۲. بین ۶ تا ۱۰ سال ۳. ۱۱ تا ۲۰ سال ۴. بیش از ۲۰ سال	۰/۰۳	عمر مفید پروژه	
	۱. افزایش هزینه‌های بهره برداری و نگهداری، ۲. بی تأثیر/خنثی، ۳. کاهش هزینه‌های بهره برداری و نگهداری	۰/۰۳	تأثیر بر بودجه جاری شهرداری	
	۱. کاهش درآمد ۲. عدم تأثیر بر درآمد/خنثی ۳. افزایش درآمد	۰/۰۳	تأثیر اجرای پروژه بر درآمد شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر توسعه اقتصادی شهر (این پروژه سرمایه گذاری‌های جدید در شهر را تشویق کرده و فرصت‌های جدید اشتغال برای شهروندان (بخش خصوصی) فراهم می‌کند.)	
	۱. بازگشت سرمایه در بیش از ۱۰ سال ۲. بازگشت سرمایه بین ۵ تا	۰/۰۱	بازگشت سرمایه	

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱۰ سال ۳. بازگشت سرمایه در کمتر از ۵ سال			
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱	تأثیر بر بسط آگاهی و فضایل اجتماعی در میان اقشار مختلف مردم	اهداف اختصاصی (O <sub>i</sub> ) (کارکرد اجتماعی و فرهنگی)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱	تأثیر بر توسعه سرمایه اجتماعی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۵	تأثیر بر حفظ و ارتقای سلامت اجتماعی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱۵	تأثیر بر ارتقا و ترویج فرهنگ شهروندی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۵	تأثیر بر مهارت کنترل و کاهش آسیب های اجتماعی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱۵	تأثیر بر ارتقای مشارکت مردمی در عرصه صیانت از هویت و فرهنگ ایرانی - اسلامی	
	جمع امتیاز			

فرم شماره ۱۳: اولویت بندی پروژه های کارکرد حمل و نقل و ترافیک

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۳	(a <sub>۱</sub> ) امکان تأمین مالی پروژه	احتمال اجرا (P <sub>i</sub> )
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۲	(a <sub>۲</sub> ) دانش و ابزار فنی اجرای پروژه	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۱	(a <sub>۳</sub> ) ظرفیت ساختاری و تشکیلاتی اجرای پروژه در شهرداری	
	۱. خیر ۲. بله، با کمتر از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی ۳. بله با بیش از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی	۰/۴	(a <sub>۴</sub> ) پروژه پیشنهادی، پروژه ای نیمه تمام است؟	
	۰. وجود دارد. ۱. وجود ندارد.	و توکننده	(b) منع قانونی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر سلامت جسمانی و روانی شهروندان (این پروژه موجب افزایش آرامش، شادابی و نشاط جامعه می شود یا موجب کاهش فوت شدگان، مصدومین و بیماران می شود)	اهداف عام (G <sub>i</sub> )
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر محیط زیست با تأکید بر کاهش آلاینده های محیطی (در مورد پروژه های مطالعاتی، آثار اجرای پروژه مدنظر است)	

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. محله ۲. ناحیه ۳. منطقه ۴. شهری ۵. فراشهری	۰/۰۵	مقیاس عملکرد پروژه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر فرهنگ محلی و تقویت مشارکت اجتماعی شهروندان	
	۱. ندارد ۲. ناقص است ۳. در حال تهیه است ۴. کامل است ۵. کامل بوده و به تصویب مراجع قانونی رسیده است.	۰/۰۳	مستندات پروژه شامل طرح توجیهی، امکان سنجی مالی، فنی و مطالعه تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی	
	۱. ۵ سال و کمتر ۲. بین ۶ تا ۱۰ سال ۳. ۱۱ تا ۲۰ سال ۴. بیش از ۲۰ سال	۰/۰۳	عمر مفید پروژه	
	۱. افزایش هزینه های بهره برداری و نگهداری، ۲. بی تأثیر/خنثی، ۳. کاهش هزینه های بهره برداری و نگهداری	۰/۰۳	تأثیر بر بودجه جاری شهرداری	
	۱. کاهش درآمد ۲. عدم تأثیر بر درآمد/خنثی ۳. افزایش درآمد	۰/۰۳	تأثیر اجرای پروژه بر درآمد شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر توسعه اقتصادی شهر (این پروژه سرمایه گذاری های جدید در شهر را تشویق کرده و فرصت های جدید اشتغال برای شهروندان (بخش خصوصی) فراهم می کند.)	
	۱. بازگشت سرمایه در بیش از ۱۰ سال ۲. بازگشت سرمایه بین ۵ تا ۱۰ سال ۳. بازگشت سرمایه در کمتر از ۵ سال	۰/۰۱	بازگشت سرمایه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۲	تأثیر بر افزایش سهم وسایل نقلیه حمل و نقل عمومی از تعداد سفرهای سواره	اهداف اختصاصی (O <sub>i</sub> ) (کارکرد حمل و نقل و ترافیک)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۵	تأثیر بر کاهش آلودگی هوا و صدا	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر بهینه نمودن میزان عرضه سیستم ها و تسهیلات حمل و نقل	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر افزایش ایمنی سیستم ها و تسهیلات حمل و نقل	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۷	تأثیر بهبود و ارتقاء تحرک، دسترسی، مطلوبیت و بهره وری سیستم ها و تسهیلات حمل و نقل	

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۵	تأثیر بر ارتقای دانش و فرهنگ ترافیک	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر افزایش سهم سفرهای غیرموتوری (پیاده و دوچرخه و ...)	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۳	تأثیر بر تعدیل نرخ تقاضای سفر	
جمع امتیاز				

فرم شماره ۱۴: اولویت بندی پروژه های کارکرد خدمات شهری

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۳	(a <sub>1</sub> ) امکان تأمین مالی پروژه	احتمال اجرا (P <sub>i</sub> )
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۲	(a <sub>2</sub> ) دانش و ابزار فنی اجرای پروژه	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۱	(a <sub>3</sub> ) ظرفیت ساختاری و تشکیلاتی اجرای پروژه در شهرداری	
	۱. خیر ۲. بله، با کمتر از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی ۳. بله با بیش از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی	۰/۴	(a <sub>4</sub> ) پروژه پیشنهادی، پروژه ای نیمه تمام است؟	
	۰. وجود دارد. ۱. وجود ندارد.	وتوکننده	(b) منع قانونی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر سلامت جسمانی و روانی شهروندان (این پروژه موجب افزایش آرامش، شادابی و نشاط جامعه می شود یا موجب کاهش فوت شدگان، مصدومین و بیماران می شود)	اهداف عام (G <sub>i</sub> )
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر محیط زیست با تأکید بر کاهش آلاینده های محیطی (در مورد پروژه های مطالعاتی، آثار اجرای پروژه مدنظر است)	
	۱. محله ۲. ناحیه ۳. منطقه ۴. شهری ۵. فراشهری	۰/۰۵	مقیاس عملکرد پروژه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر فرهنگ محلی و تقویت مشارکت اجتماعی شهروندان	
	۱. ندارد ۲. ناقص است ۳. در حال تهیه است ۴. کامل است. ۵. کامل بوده و به تصویب مراجع قانونی رسیده است.	۰/۰۳	مستندات پروژه شامل طرح توجیهی، امکان سنجی مالی، فنی و مطالعه تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی	
	۱. ۵ سال و کمتر ۲. بین ۶ تا ۱۰	۰/۰۳	عمر مفید پروژه	

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	سال ۳ تا ۱۱ سال ۲۰ تا ۲۰ سال ۴. بیش از ۲۰ سال			
	۱. افزایش هزینه های بهره برداری و نگهداری، ۲. بی تأثیر/خنثی، ۳. کاهش هزینه های بهره برداری و نگهداری	۰/۰۳	تأثیر بر بودجه جاری شهرداری	
	۱. کاهش درآمد ۲. عدم تأثیر بر درآمد/خنثی ۳. افزایش درآمد	۰/۰۳	تأثیر اجرای پروژه بر درآمد شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر توسعه اقتصادی شهر (این پروژه سرمایه گذاری های جدید در شهر را تشویق کرده و فرصت های جدید اشتغال برای شهروندان (بخش خصوصی) فراهم می کند.)	
	۱. بازگشت سرمایه در بیش از ۱۰ سال ۲. بازگشت سرمایه بین ۵ تا ۱۰ سال ۳. بازگشت سرمایه در کمتر از ۵ سال	۰/۰۱	بازگشت سرمایه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱۱	تأثیر بر افزایش سرانه فضای سبز شهری و پیراشهری	اهداف اختصاصی (O <sub>i</sub> ) (کارکردهای خدمات شهری)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۶	تأثیر بر بهبود کیفیت فضای سبز شهری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱	تأثیر بر بهبود مدیریت پسماند	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر ارتقای سطح بهداشت و بهبود کیفیت محیط زیست شهری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر بهسازی آرامستانهای تاریخی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۷	تأثیر بر بهبود کیفیت بصری محیط شهری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱	تأثیر بر بهبود سرانه تاسیسات و تجهیزات خدمات شهری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۶	تأثیر مساحت فضاهای عمومی شهری تحت پوشش شبکه جمع آوری و هدایت آب های سطحی	
	جمع امتیاز			

فرم شماره ۱۵: اولویت بندی پروژه‌های کارکرد ایمنی و مدیریت بحران

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۳	(a <sub>۱</sub> ) امکان تأمین مالی پروژه	احتمال اجرا (P <sub>i</sub> )
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۲	(a <sub>۲</sub> ) دانش و ابزار فنی اجرای پروژه	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۱	(a <sub>۳</sub> ) ظرفیت ساختاری و تشکیلاتی اجرای پروژه در شهرداری	
	۱. خیر ۲. بله، با کمتر از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی ۳. بله با بیش از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی	۰/۴	(a <sub>۴</sub> ) پروژه پیشنهادی، پروژه ای نیمه تمام است؟	
	۰. وجود دارد. ۱. وجود ندارد.	وتوکننده/تسهیل کننده	(b) منع یا تسهیل قانونی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر سلامت جسمانی و روانی شهروندان (این پروژه موجب افزایش آرامش، شادابی و نشاط جامعه می شود یا موجب کاهش فوت شدگان، مصدومین و بیماران می شود)	اهداف عام (G <sub>i</sub> )
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر محیط زیست با تأکید بر کاهش آلاینده های محیطی (در مورد پروژه های مطالعاتی، آثار اجرای پروژه مدنظر است)	
	۱. محله ۲. ناحیه ۳. منطقه ۴. شهری ۵. فراشهری	۰/۰۵	مقیاس عملکرد پروژه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر فرهنگ محلی و تقویت مشارکت اجتماعی شهروندان	
	۱. ندارد ۲. ناقص است ۳. در حال تهیه است ۴. کامل است. ۵. کامل بوده و به تصویب مراجع قانونی رسیده است.	۰/۰۳	مستندات پروژه شامل طرح توجیهی، امکان سنجی مالی، فنی و مطالعه تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی	
	۱. ۵ سال و کمتر ۲. بین ۶ تا ۱۰ سال ۳. ۱۱ تا ۲۰ سال ۴. بیش از ۲۰ سال	۰/۰۳	عمر مفید پروژه	
	۱. افزایش هزینه های بهره برداری و نگهداری، ۲. بی تأثیر/خنثی، ۳. کاهش هزینه های بهره برداری و نگهداری	۰/۰۳	تأثیر بر بودجه جاری شهرداری	
	۱. کاهش درآمد ۲. عدم تأثیر بر درآمد/خنثی ۳. افزایش درآمد	۰/۰۳	تأثیر اجرای پروژه بر درآمد شهرداری	

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر توسعه اقتصادی شهر (این پروژه سرمایه گذاری های جدید در شهر را تشویق کرده و فرصت های جدید اشتغال برای شهروندان (بخش خصوصی) فراهم می کند.)	
	۱. بازگشت سرمایه در بیش از ۱۰ سال ۲. بازگشت سرمایه بین ۵ تا ۱۰ سال ۳. بازگشت سرمایه در کمتر از ۵ سال	۰/۰۱	بازگشت سرمایه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱۴	تأثیر بر ارتقای ایمنی شهر و شهروندان در برابر آتش سوزی	اهداف اختصاصی (O <sub>i</sub> ) (کارکرد ایمنی و مدیریت بحران)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر ارتقای ایمنی در برابر حوادث انسان ساز	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۲	تأثیر بر افزایش ایمنی در برابر مخاطرات زمین	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱	تأثیر بر افزایش ایمنی در برابر مخاطرات جوی و اقلیمی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر ارتقای کیفیت پدافند غیرعامل شهر	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر ارتقای آگاهی و مشارکت مردم در ایمنی، آتش نشانی و مدیریت بحران	
	جمع امتیاز			

فرم شماره ۱۶: اولویت بندی پروژه های کارکرد شهرسازی و معماری

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۳	(a <sub>۱</sub> ) امکان تأمین مالی پروژه	احتمال اجرا (P <sub>i</sub> )
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۲	(a <sub>۲</sub> ) دانش و ابزار فنی اجرای پروژه	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۱	(a <sub>۳</sub> ) ظرفیت ساختاری و تشکیلاتی اجرای پروژه در شهرداری	
	۱. خیر ۲. بله، با کمتر از ۵۰ درصد	۰/۴	(a <sub>۴</sub> ) پروژه پیشنهادی، پروژه ای نیمه تمام است؟	

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	پیشرفت فیزیکی ۳. بله با بیش از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی			
	۰. وجود دارد. ۱. وجود ندارد.	و توکننده	(b) منع قانونی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر سلامت جسمانی و روانی شهروندان (این پروژه موجب افزایش آرامش، شادابی و نشاط جامعه می شود یا موجب کاهش فوت شدگان، مصدومین و بیماران می شود)	اهداف عام (G <sub>i</sub> )
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر محیط زیست با تأکید بر کاهش آلاینده های محیطی (در مورد پروژه های مطالعاتی، آثار اجرای پروژه مدنظر است)	
	۱. محله ۲. ناحیه ۳. منطقه ۴. شهری ۵. فراشهری	۰/۰۵	مقیاس عملکرد پروژه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر فرهنگ محلی و تقویت مشارکت اجتماعی شهروندان	
	۱. ندارد ۲. ناقص است ۳. در حال تهیه است ۴. کامل است. ۵. کامل بوده و به تصویب مراجع قانونی رسیده است.	۰/۰۳	مستندات پروژه شامل طرح توجیهی، امکان سنجی مالی، فنی و مطالعه تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی	
	۱. ۵ سال و کمتر ۲. بین ۶ تا ۱۰ سال ۳. ۱۱ تا ۲۰ سال ۴. بیش از ۲۰ سال	۰/۰۳	عمر مفید پروژه	
	۱. افزایش هزینه های بهره برداری و نگهداری، ۲. بی تأثیر/خنثی، ۳. کاهش هزینه های بهره برداری و نگهداری	۰/۰۳	تأثیر بر بودجه جاری شهرداری	
	۱. کاهش درآمد ۲. عدم تأثیر بر درآمد/خنثی ۳. افزایش درآمد	۰/۰۳	تأثیر اجرای پروژه بر درآمد شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر توسعه اقتصادی شهر (این پروژه سرمایه گذاری های جدید در شهر را تشویق کرده و فرصت های جدید اشتغال برای شهروندان (بخش خصوصی) فراهم می کند.)	
	۱. بازگشت سرمایه در بیش از ۱۰ سال ۲. بازگشت سرمایه بین ۵ تا ۱۰ سال ۳. بازگشت سرمایه در کمتر از ۵ سال	۰/۰۱	بازگشت سرمایه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۵	تأثیر بر ارتقای کیفیت معماری و سیمای شهر با تأکید بر معماری اسلامی و ایرانی	اهداف اختصاصی (O <sub>i</sub> ) (کارکرد شهرداری و معماری)
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۱	تأثیر بر حفظ و احیای آثار و فضاهای ارزشمند طبیعی و تاریخی و فرهنگی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۲	تأثیر بر کاهش و حذف عرصه ها و بافت های فرسوده شهر	



امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	مثبت			
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۲	تأثیر بر ارتقای کارایی و تحقق پذیری طرحهای توسعه شهری و سایر ضوابط و مقررات ساخت و ساز	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۵	تأثیر بر ارتقا و توسعه فضاهای شهری با هویت و عملکردهای ملی و فراملی	
	جمع امتیاز			

فرم شماره ۱۷: اولویت بندی پروژههای کارکرد خدمات مدیریت

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۳	(a <sub>1</sub> ) امکان تأمین مالی پروژه	احتمال اجرا (P <sub>i</sub> )
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۲	(a <sub>2</sub> ) دانش و ابزار فنی اجرای پروژه	
	۱. وجود ندارد ۲. تا حدی وجود دارد. ۳. کاملاً وجود دارد.	۰/۱	(a <sub>3</sub> ) ظرفیت ساختاری و تشکیلاتی اجرای پروژه در شهرداری	
	۱. خیر ۲. بله، با کمتر از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی ۳. بله با بیش از ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی	۰/۴	(a <sub>4</sub> ) پروژه پیشنهادی، پروژه ای نیمه تمام است؟	
	۰. وجود دارد. ۱. وجود ندارد.	و توکننده	(b) منع قانونی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر سلامت جسمانی و روانی شهروندان (این پروژه موجب افزایش آرامش، شادابی و نشاط جامعه می شود یا موجب کاهش فوت شدگان، مصدومین و بیماران می شود)	اهداف عام (G <sub>i</sub> )
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر محیط زیست با تأکید بر کاهش آلاینده های محیطی (در مورد پروژه های مطالعاتی، آثار اجرای پروژه مدنظر است)	
	۱. محله ۲. ناحیه ۳. منطقه ۴. شهری ۵. فراشهری	۰/۰۵	مقیاس عملکرد پروژه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر فرهنگ محلی و تقویت مشارکت اجتماعی شهروندان	
	۱. ندارد ۲. ناقص است ۳. در حال تهیه است ۴. کامل است. ۵. کامل بوده و به تصویب مراجع قانونی رسیده است.	۰/۰۳	مستندات پروژه شامل طرح توجیهی، امکان سنجی مالی، فنی و مطالعه تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی	
	۱. ۵ سال و کمتر ۲. بین ۶ تا ۱۰ سال ۳. ۱۱ تا ۲۰ سال ۴. بیش از	۰/۰۳	عمر مفید پروژه	

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	۲۰ سال			اهداف اختصاصی (O <sub>i</sub> ) کارکردها مدیریت
	۱. افزایش هزینه های بهره برداری و نگهداری، ۲. بی تأثیر/خنثی، ۳. کاهش هزینه های بهره برداری و نگهداری	۰/۰۳	تأثیر بر بودجه جاری شهرداری	
	۱. کاهش درآمد ۲. عدم تأثیر بر درآمد/خنثی ۳. افزایش درآمد	۰/۰۳	تأثیر اجرای پروژه بر درآمد شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر توسعه اقتصادی شهر (این پروژه سرمایه گذاری های جدید در شهر را تشویق کرده و فرصت های جدید اشتغال برای شهروندان (بخش خصوصی) فراهم می کند.)	
	۱. بازگشت سرمایه در بیش از ۱۰ سال ۲. بازگشت سرمایه بین ۵ تا ۱۰ سال ۳. بازگشت سرمایه در کمتر از ۵ سال	۰/۰۱	بازگشت سرمایه	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۸	تأثیر بر افزایش سهم درآمدهای پایدار به کل درآمد شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۷	تأثیر بر ارتقاء خدمات الکترونیکی ارائه شده به شهروندان	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۶	تأثیر بر افزایش سهم دانش و پژوهش در مدیریت شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۶	تأثیر بر ارتقای مشارکت و سرمایه گذاری شهروندان در توسعه اقتصادی شهر	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۶	تأثیر بر ارتقاء سطح پاسخگویی به شهروندان	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۵	تأثیر بر افزایش قانونمندی	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر پذیرش وظایف واگذار شده از سوی دولت	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۴	تأثیر بر ارتقاء تراز جهانی شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۳	تأثیر بر افزایش نقش آفرینی فعال در حوزه دیپلماسی شهری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۳	تأثیر بر ارتقاء سیستم های نرم افزاری درون سازمانی شهرداری	

امتیاز پروژه	متغیرها			گونه متغیر
	مقوله های ارزیابی	وزن	عنوان متغیر	
	مثبت			
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۳	تأثیر بر افزایش شفافیت در فعالیت ها و اقدامات شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۳	تأثیر بر بهبود وضعیت بهره گیری از امکانات سخت افزاری شهرداری	
	۱. بسیار منفی ۲. منفی ۳. متوسط/خنثی ۴. مثبت ۵. بسیار مثبت	۰/۰۲	تأثیر بر افزایش مهارت شهروندان جهت بهره مندی از خدمات الکترونیک	
	جمع امتیاز			

فرم شماره ۱۸: تعیین اولویت پروژه‌ها/فعالیتها مربوط به حوزه ستادی / منطقه .....

مشخصات پروژه/فعالیت	عنوان پروژه/فعالیت	کد پروژه/فعالیت	اولویت (از ۱ تا ۴)
	معیار	نظر کمیته تخصیص اعتبار	نظر دبیرخانه برنامه
اولویت درجه ۱ (الزامی)	الزام قانونی برای اجرای پروژه/فعالیت وجود دارد؟ پروژه نیمه تمام مهمی را تکمیل می‌کند؟	<input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر شماره مستندات پیوست: .....	مطابقت دارد <input type="checkbox"/> ندارد <input type="checkbox"/> توضیحات:
اولویت درجه ۲ (ضروری)	مطابق فرم شماره ۱۲ تا ۱۷ دارای اولویت درجه ۲ است.	<input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر شماره مستندات پیوست: .....	مطابقت دارد <input type="checkbox"/> ندارد <input type="checkbox"/> توضیحات:
اولویت درجه ۳ (مطلوب)	مطابق فرم شماره ۱۲ تا ۱۷ دارای اولویت درجه ۳ است.	<input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر شماره مستندات پیوست: .....	مطابقت دارد <input type="checkbox"/> ندارد <input type="checkbox"/> توضیحات:
اولویت درجه ۴ (قابل قبول)	مطابق فرم شماره ۱۲ تا ۱۷ دارای اولویت درجه ۴ است.	<input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر شماره مستندات پیوست: .....	مطابقت دارد <input type="checkbox"/> ندارد <input type="checkbox"/> توضیحات:
توضیح مهم	سقف اعتبار پروژه/فعالیت‌های هر یک از اولویت‌ها، مطابق با اولویت‌ها و مصوبات کمیته تخصیص اعتبار و مراحل تخصیص خواهد بود.		

فرم شماره ۱۹: فهرست پروژه‌های برنامه عملیاتی حوزه ستادی / منطقه/ ناحیه .... به ترتیب امتیاز و اولویت (مبالغ به یک هزار ریال)

مجموع اعتبار مورد نیاز در طول سال‌های برنامه	اعتبار از سایر منابع*		اعتبار از منابع داخلی سازمان‌ها یا شرکت‌های تابعه شهرداری				اعتبار از منابع داخلی شهرداری				اولویت	امتیاز	عنوان پروژه	کد	ردیف	
	درصد	مبلغ	غیرنقدی		نقدی		غیرنقدی		نقدی							
			درصد	مبلغ	درصد	مبلغ	درصد	مبلغ	درصد	مبلغ						
							منابع داخلی شهرداری					جمع اعتبار عمرانی برنامه عملیاتی حوزه ستادی / منطقه				
							منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌ها									
							سایر منابع									
* توضیحات مربوط به اعتبار از سایر منابع:																

فرم شماره ۲۰: فهرست فعالیت‌های هزینه‌ای برنامه عملیاتی حوزه ستادی / منطقه / ناحیه .... به ترتیب اعتبار مورد نیاز (مبالغ به یک هزار ریال)

مجموع اعتبار مورد نیاز در طول سال‌های برنامه	اعتبار از سایر منابع*		اعتبار از منابع داخلی سازمان‌ها یا شرکت‌های تابعه شهرداری				اعتبار از منابع داخلی شهرداری				عنوان فعالیت هزینه‌ای	کد	ردیف	
	ریال	درصد	غیرنقدی		نقدی		غیرنقدی		نقدی					
			ریال	درصد	ریال	درصد	ریال	درصد	ریال	درصد				
										جمع اعتبار جاری برنامه عملیاتی حوزه ستادی / منطقه.....				
										منابع داخلی شهرداری				
										منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌ها				
										سایر منابع				
* توضیحات مربوط به اعتبار از سایر منابع:														

فرم شماره ۲۱: سر جمع اعتبار مورد نیاز پروژه‌های برنامه عملیاتی حوزه ستادی/منطقه/ناحیه ..... به تفکیک اولویت و منابع تأمین مالی  
مبالغ به یک هزار ریال

کل اعتبار سرمایه‌ای مورد نیاز زیربرنامه به تفکیک منبع تأمین اعتبار		پروژه‌های دارای اولویت چهارم	پروژه‌های دارای اولویت سوم	پروژه‌های دارای اولویت دوم	پروژه‌های دارای اولویت اول	پروژه‌ها به تفکیک اولویت منبع تأمین اعتبار		
						مبلغ	درصد	
						مبلغ	منابع داخلی شهرداری	
						درصد		
						مبلغ	منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه	
						درصد		
						مبلغ	بخش خصوصی وام‌ها	
						درصد		
						مبلغ	کمک‌های دولتی اوراق مشارکت	
						درصد		
						مبلغ	سایر منابع	
						درصد		
	تعداد کل پروژه‌ها						تعداد پروژه‌های برنامه به تفکیک اولویت	
	جمع اعتبار عمرانی مورد نیاز برنامه ....							

فرم شماره ۲۲: فهرست پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای هر یک از طرح‌های برنامه عملیاتی حوزه ستادی/منطقه/ناحیه ..... به تفکیک اعتبار مورد نیاز در طول سال‌های برنامه

عنوان طرح / خدمت:		کد طرح / خدمت:						
اولویت پروژه (از ۱ تا ۴)	اعتبار مورد نیاز در سال‌های برنامه (به یک هزار ریال)					فهرست پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای طرح/خدمت		
	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	عنوان پروژه / فعالیت هزینه‌ای	کد	ردیف
						جمع هزینه‌ها (به هزار ریال)		



## ۱۴.۲. فرم‌های تلفیق زیربرنامه‌ها

فرم شماره ۲۳: اعتبار کل مورد نیاز برنامه عملیاتی به تفکیک زیربرنامه‌ها

ارقام به ده‌میلیون ریال

جمع کل		زیربرنامه‌ها						
		حوزه مأموریتی اجتماعی و فرهنگی	حوزه مأموریتی خدمات مدیریت	حوزه مأموریتی حمل و نقل و ترافیک	حوزه مأموریتی ایمنی و مدیریت بحران	حوزه مأموریتی محیط زیست و خدمات شهری	حوزه مأموریتی کالبدی و شهرسازی	
درصد	مبلغ							
								اعتبار مورد نیاز از منابع داخلی شهرداری
								اعتبار مورد نیاز از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری
								اعتبار مورد نیاز از محل سرمایه گذاری بخش خصوصی
								اعتبار مورد نیاز از محل وام‌ها
								اعتبار مورد نیاز از محل کمک‌های دولتی
								اعتبار مورد نیاز از محل اوراق مشارکت
								اعتبار مورد نیاز از محل سایر منابع
								مبلغ کل اعتبار مورد نیاز در طول سال‌های برنامه
								درصد

فرم شماره ۲۴: اعتبار کل مورد نیاز فعالیت‌های هزینه‌ای برنامه عملیاتی به تفکیک مأموریت

ارقام به ده‌میلیون ریال

جمع کل		زیربرنامه‌ها						
		حوزه مأموریتی اجتماعی و فرهنگی	حوزه مأموریتی خدمات مدیریت	حوزه مأموریتی حمل و نقل و ترافیک	حوزه مأموریتی ایمنی و مدیریت بحران	حوزه مأموریتی محیط زیست و خدمات شهری	حوزه مأموریتی کالبدی و شهرسازی	
درصد	مبلغ							
								تعداد کل فعالیت‌های هزینه‌ای
								اعتبار مورد نیاز از منابع داخلی شهرداری
								اعتبار مورد نیاز از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری
								اعتبار مورد نیاز از محل سرمایه گذاری بخش خصوصی
								اعتبار مورد نیاز از محل وام‌ها
								اعتبار مورد نیاز از محل کمک‌های دولتی
								اعتبار مورد نیاز از محل اوراق مشارکت
								اعتبار مورد نیاز از محل سایر منابع

فرم شماره ۲۵: اعتبار کل مورد نیاز پروژه‌های سرمایه‌ای برنامه عملیاتی به تفکیک زیربرنامه‌ها  
ارقام به ده‌میلیون ریال

جمع کل		زیربرنامه‌ها						
		حوزه مأموریتی اجتماعی و فرهنگی	حوزه مأموریتی خدمات مدیریت	حوزه مأموریتی حمل و نقل و ترافیک	حوزه مأموریتی ایمنی و مدیریت بحران	حوزه مأموریتی محیط زیست و خدمات شهری	حوزه مأموریتی کالبدی و شهرسازی	
مبلغ	درصد							
								تعداد کل پروژه‌های سرمایه‌ای
								اعتبار مورد نیاز از منابع داخلی شهرداری
								اعتبار مورد نیاز از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری
								اعتبار مورد نیاز از محل سرمایه گذاری بخش خصوصی
								اعتبار مورد نیاز از محل وام‌ها
								اعتبار مورد نیاز از محل کمک‌های دولتی
								اعتبار مورد نیاز از محل اوراق مشارکت
								اعتبار مورد نیاز از محل سایر منابع
								مبلغ
								درصد
								کل اعتبار مورد نیاز در طول سال‌های برنامه

فرم شماره ۲۶: اعتبار مورد نیاز برنامه به تفکیک زیربرنامه‌ها، سال‌های برنامه و منبع تأمین اعتبار

ارقام به ده‌میلیون ریال

جمع کل		زیربرنامه‌ها							
		حوزه مأموریتی اجتماعی و فرهنگی	حوزه مأموریتی خدمات مدیریت	حوزه مأموریتی حمل و نقل و ترافیک	حوزه مأموریتی ایمنی و مدیریت بحران	حوزه مأموریتی محیط زیست و خدمات شهری	حوزه مأموریتی کالبدی و شهرسازی		
درصد	مبلغ								
								اعتبار از منابع داخلی شهرداری	سال اول
								اعتبار از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری	
								اعتبار از سایر منابع	
								کل اعتبار مورد نیاز سال اول	
								اعتبار از منابع داخلی شهرداری	سال دوم
								اعتبار از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری	
								اعتبار از سایر منابع	
								کل اعتبار مورد نیاز سال دوم	
								اعتبار از منابع داخلی شهرداری	سال سوم
								اعتبار از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری	
								اعتبار از سایر منابع	
								کل اعتبار مورد نیاز سال سوم	
								اعتبار از منابع داخلی شهرداری	سال چهارم
								اعتبار از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری	
								اعتبار از سایر منابع	
								کل اعتبار مورد نیاز سال چهارم	
								اعتبار از منابع داخلی شهرداری	سال پنجم
								اعتبار از منابع داخلی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری	
								اعتبار از سایر منابع	
								کل اعتبار مورد نیاز سال پنجم	
								مبلغ	جمع کل
								درصد	

### ۱۴.۳. فرم‌های پایش، ارزیابی و بازنگری برنامه

فرم شماره ۲۷: پایش عملکرد پروژه‌های سرمایه‌ای (مبالغ به هزار ریال)

طبقه بندی در برنامه عملیاتی	عنوان مأموریت		کد پروژه در بودجه دو سال قبل											
	عنوان طرح		کد پروژه در بودجه سال قبل											
	کد پروژه در برنامه عملیاتی		کد پروژه در بودجه امسال											
مشخصات پروژه	عنوان واحد اجرایی		عنوان پروژه											
	نشانی محل اجرا		تاریخ شروع											
	پیشرفت فیزیکی		تاریخ پایان											
تفصیل هزینه‌های انجام شده (از ابتدای برنامه عملیاتی)	مطابقی برنامه: ..... درصد		طبق عملکرد: ..... درصد											
	برنامه عملکرد	اجرا و مدیریت اجرا	برنامه عملکرد	مخارج قانونی										
	برنامه عملکرد	آماده سازی زمین	برنامه عملکرد	بیمه										
	برنامه عملکرد	تملک زمین	برنامه عملکرد	هزینه‌های پیش‌بینی نشده										
	برنامه عملکرد	تخریب	برنامه عملکرد	سایر (نام ببرید)										
جمع هزینه‌ها		برنامه عملکرد												
نحوه تأمین مالی	منبع تأمین مالی		سال اول		سال دوم		سال سوم		سال چهارم		سال پنجم			
	نقدی	غیرنقدی	درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد	
														منابع داخلی شهرداری
	جمع کل													

فرم شماره ۲۸: چک لیست بازدید میدانی از پروژه‌های سرمایه‌ای (مبالغ به هزار ریال)

مشخصات پروژه:	عنوان پروژه:	کد پروژه در برنامه عملیاتی:	
	واحد مجری:	واحد بهره بردار:	
	محل اجرا:	نوع پروژه: ایجاد <input type="radio"/> توسعه <input type="radio"/> مطالعه و طراحی <input type="radio"/> تملک <input type="radio"/>	
بازدید میدانی	بودجه مصوب پروژه در سال ..... : ..... هزار ریال		بودجه جذب شده در سال ..... تا تاریخ بازدید: ..... هزار ریال
	چند درصد بودجه مصوب پروژه تا تاریخ بازدید، جذب شده است؟ ..... درصد		
	نوبت بازدید از پروژه در سال ..... : اول <input type="radio"/> دوم <input type="radio"/> سوم <input type="radio"/>		تاریخ بازدید: ..... روز / ماه / سال
	توضیحات:		
مستندات پروژه	لزوم اجرای پروژه توسط مرجع قانونی به تصویب رسیده است؟ طرح تفصیلی <input type="radio"/> برنامه عملیاتی ۵ ساله شهرداری <input type="radio"/> شورای شهر <input type="radio"/> سایر <input type="radio"/> نام ببرید:		
	گزارش توجیه فنی، مالی و اقتصادی پروژه تهیه شده است؟ بله <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> نامرتب <input type="radio"/>		
	گزارش توجیه فنی، مالی و اقتصادی پروژه تصویب شده است؟ بله <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> نامرتب <input type="radio"/>		
	گزارش سنجش اثرات اجتماعی پروژه تهیه شده است؟ بله <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> نامرتب <input type="radio"/>		
	گزارش سنجش اثرات اجتماعی پروژه تصویب شده است؟ بله <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> نامرتب <input type="radio"/>		
	گزارش سنجش اثرات زیست محیطی پروژه تهیه شده است؟ بله <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> نامرتب <input type="radio"/>		
	گزارش سنجش اثرات زیست محیطی پروژه تصویب شده است؟ بله <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> نامرتب <input type="radio"/>		
	چند درصد نقشه‌های اجرایی پروژه آماده است؟ ..... درصد نامرتب <input type="radio"/>		
پیشرفت فیزیکی	مطابق برنامه زمان بندی: ..... درصد		عملکرد: ..... درصد
	سایر مستندات موجود پروژه را نام ببرید.		
هزینه‌های انجام شده از ابتدای برنامه تا تاریخ بازدید	مطالعات امکان سنجی و برنامه‌ریزی	..... هزار ریال	آماده سازی زمین
	طراحی مهندسی و معماری	..... هزار ریال	لوازم و تجهیزات
	تملك زمین	..... هزار ریال	بازپرداخت اقساط وام
	تخریب	..... هزار ریال	مخارج قانونی (عوارض، مالیات، بیمه و ...)
	اجرا و مدیریت اجرا	..... هزار ریال	هزینه‌های پیش بینی نشده
	سایر هزینه‌ها (نام ببرید)	..... هزار ریال	<b>جمع کل</b>
	..... هزار ریال		
سرعت پیشرفت	پروژه ..... روز از برنامه زمان بندی جلوتر است <input type="radio"/>		پروژه فاقد بر نامه زمان بندی است <input type="radio"/>
	پروژه ..... روز از برنامه زمان بندی عقب‌تر است		
اطلاع رسانی	آیا به ساکنین محدوده اطراف محل اجرای پروژه درباره پروژه اطلاع رسانی شده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/>		
	اگر بلی از چه طریق؟ پلاکارد <input type="radio"/> بروشور <input type="radio"/> نشریه محل <input type="radio"/> برگزاری نشست با نمایندگان اهالی <input type="radio"/>		
آیا به عموم شهروندان درباره پروژه اطلاع رسانی شده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/>			

<p>اگر بلی از چه طریق؟ پلاکارد <input type="radio"/> بروشور <input type="radio"/> مطبوعات <input type="radio"/> راه اندازی سایت اینترنتی <input type="radio"/> سایر <input type="radio"/></p>	
<p>پروژه فاقد قرارداد است <input type="radio"/></p>	
<p>آیا قرارداد معتبر به امضای نماینده واحد بهره‌بردار و مجری پروژه مبادله شده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> اگر بلی، نسخهای از قرارداد ضمیمه شود.</p>	
<p>آیا قرارداد معتبر به امضای نماینده مجری پروژه و عوامل اجرای پروژه مبادله شده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> اگر بلی، نسخهای از قراردادها ضمیمه شود.</p>	
<p>آیا سازوکار روشنی برای جبران خسارت در صورت خودداری مجری از اجرای پروژه پیش بینی گردیده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> اگر بلی، نسخهای از مستندات ضمیمه شود.</p>	
<p>آیا واحد بهره‌بردار سازوکار دقیقی برای تحویل پروژه پیش بینی کرده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> اگر بلی، نام و مشخصات واحد تحویل گیرنده ذکر شود.</p>	
<p>آیا مجری پروژه گزارش کنترل پروژه را به صورت ماهانه ارائه نموده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> توضیحات: ... اگر بلی، مستندات مربوطه ضمیمه شود.</p>	<p>آیا مجری پروژه گزارش کنترل پروژه را به صورت ماهانه ارائه نموده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> توضیحات: ... اگر بلی، مستندات مربوطه ضمیمه شود.</p>
<p>آیا شکایتی از نحوه اجرای پروژه از طرف شهروندان اعلام شده است؟ بلی <input type="radio"/> خیر <input type="radio"/> اگر بلی چه پاسخی به این شکایت ها داده شده است؟ توضیح دهید</p>	
<p>امضاء:</p>	<p>نام و نام خانوادگی: واحد محل خدمت:</p>
<p>کد پرسنلی:</p>	<p>بازدید کننده</p>

فرم شماره ۲۹: پایش عملکرد فعالیت‌های هزینه‌ای (مبالغ به هزار ریال)

عنوان مأموریت		عنوان طرح		عنوان فعالیت هزینه‌ای		عنوان واحد اجرایی		کد فعالیت هزینه‌ای در بودجه دو سال قبل		کد فعالیت هزینه‌ای در بودجه سال قبل		کد فعالیت هزینه‌ای در بودجه امسال		طبقه بندی در برنامه عملیاتی	
														مطالعات امکان‌سنجی و برنامه‌ریزی	
														اجرا و مدیریت اجرا	
														مخارج قانونی	
تفصیل هزینه‌های انجام شده (از ابتدای برنامه عملیاتی)		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه	
مجموع هزینه‌ها		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه		عملکرد		برنامه	
منبع تأمین مالی		سال اول		سال دوم		سال سوم		سال چهارم		سال پنجم		برنامه		عملکرد	
منابع مالی داخلی شهرداری		درصد تحقق	عملکرد	درصد تحقق	عملکرد	درصد تحقق	عملکرد	درصد تحقق	عملکرد	درصد تحقق	عملکرد	برنامه	عملکرد	برنامه	عملکرد
نقدی															
غیرنقدی															
سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه															
سرمایه‌گذاری بخش خصوصی															
وام‌ها															
کمک‌های دولتی															
اوراق مشارکت															
سایر (نام ببرید)															
جمع کل															

فرم شماره ۳۰: پایش اهداف کمی طرحها

اهداف کمی طرحها														عنوان مأموریت				
مقدار														عنوان هدف کمی	عنوان طرحها	کد طرح		
سال پنجم			سال چهارم			سال سوم			سال دوم			سال اول					واحد هدف کمی	
درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد	برنامه	درصد تحقق	عملکرد					برنامه
															خروجی			
															خروجی			
															نتیجه			
															خروجی			
															خروجی			
															نتیجه			
															خروجی			
															خروجی			
															نتیجه			





فرم شماره ۳۲: درخواست بازنگری در پروژه‌های سرمایه‌ای

مشخصات پروژه		عنوان ماموریت		عنوان طرح		عنوان واحد اجرایی									
		عنوان پروژه:		کد پروژه در برنامه عملیاتی:											
سال پنجم			سال چهارم			سال سوم			سال دوم			سال اول			بازنگری در اعتبار درخواستی
برنامه	درخواستی	درصد تغییر	برنامه	درخواستی	درصد تغییر	برنامه	درخواستی	درصد تغییر	برنامه	درخواستی	درصد تغییر	برنامه	درخواستی	درصد تغییر	
بازنگری در زمان بندی اتمام پروژه		زمان بندی برنامه		روز		ماه		سال		روز		ماه		سال	
دلایل توجیهی		بازنگری در اعتبار		شرح دهید:		عدم تحقق درآمدهای پیش بینی شده									
				شرح دهید:		عدم تخصیص اعتبار مصوب									
				شرح دهید:		نیاز به اعتبار بیشتر برای پیشرفت مطابق زمان بندی									
		بازنگری در زمان بندی		شرح دهید:		سایر دلایل									
				شرح دهید:		کمبود اعتبار									
				شرح دهید:		مشکلات فنی									
				شرح دهید:		کندی تملک اراضی									
				شرح دهید:		موانع حقوقی									
				شرح دهید:		عدم صلاحیت پیمانکار									
				شرح دهید:		افزایش حجم پروژه									
				شرح دهید:		تبعات زیست محیطی									
				شرح دهید:		تبعات اجتماعی									
شرح دهید:		سایر دلایل													

فرم شماره ۳۳: درخواست بازنگری در فعالیتهای هزینه‌ای

مشخصات فعالیت هزینه‌ای		عنوان ماموریت													
		عنوان طرح													
		عنوان واحد اجرایی													
عنوان فعالیت هزینه‌ای:		عنوان فعالیت هزینه‌ای در برنامه عملیاتی:													
سال پنجم			سال چهارم			سال سوم			سال دوم			سال اول			
درصد تغییر	درخواستی	برنامه	درصد تغییر	درخواستی	برنامه	درصد تغییر	درخواستی	برنامه	درصد تغییر	درخواستی	برنامه	درصد تغییر	درخواستی	برنامه	
درخواست سایر موارد بازنگری															
										شرح دهید:		عدم تحقق درآمدهای پیش بینی شده عدم تخصیص اعتبار مصوب نیاز به اعتبار بیشتر برای پیشرفت مطابق زمان بندی سایر دلایل		بازنگری در اعتبار سایر دلایل توجیهی	
										شرح دهید:					
										شرح دهید:					
										شرح دهید:					

فرم شماره ۳۴: درخواست بازنگری در اهداف کمی طرح

اهداف کمی طرح															عنوان مأموریت			
مقدار															عنوان هدف کمی	نوع هدف کمی	عنوان طرح	کد طرح
سال پنجم			سال چهارم			سال سوم			سال دوم			سال اول						
درصد تغییر	برنامه	درخواست	درصد تغییر	برنامه	درخواست	درصد تغییر	برنامه	درخواست	درصد تغییر	برنامه	درخواست	درصد تغییر	برنامه	درخواست	عنوان هدف کمی	نوع هدف کمی	عنوان طرح	کد طرح
																خروجی		
																خروجی		
																نتیجه		
																شرح دهید:	عدم دقت برآوردهای اولیه	دلایل توجیهی
																شرح دهید:	عدم تخصیص اعتبار مصوب	
																شرح دهید:	تغییر سیاست‌های مدیریتی	
																شرح دهید:	مشکلات فنی حین اجرا	
																شرح دهید:	کندی تملک اراضی	
																شرح دهید:	موانع حقوقی	
																شرح دهید:	تبعات زیست محیطی	
																شرح دهید:	تبعات اجتماعی	
																شرح دهید:	سایر دلایل	

